

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE
ZNANOSTI

Ivana Katavić

Važnost planiranja u razvoju knjižnica

diplomski rad

Mentor: Dr. sc. Radovan Vrana, izv. prof.

Zagreb, 2017.

SAŽETAK

Rad se bavi upravljanjem u knjižnicama, s posebnim fokusom na planiranju, kao osnovnoj funkciji upravljanja. Od svih vrsta planova koje knjižnica izrađuje, posebna pažnja je posvećena strateškim planovima. U prvom dijelu rada iznešene su teorijske osnove koje se tiču pojma upravljanja, njegovih funkcija, funkcije planiranja, te strateških planova. U drugom dijelu rada provedeno je istraživanje strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica i odabranih inozemnih narodnih knjižnica. Istraživanje je imalo nekoliko ciljeva: identificirati koliki broj narodnih knjižnica u Hrvatskoj svoje strateške planove objavljuje na Internetu; kreirati kriterije prema kojima će se provesti analiza strateških planova, analizati strateške planove Hrvatskih narodnih knjižnica, te kroz analizu odabranih strateških planova inozemnih knjižnica usporediti ih sa strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje, funkcije upravljanja, planiranje, strateško planiranje, strateški plan

SUMMARY

This paper deals with library management and planning, which is the primary function of management. From all the different types of plans a library makes, strategic plans are in focus. First part of this paper contains theoretical overview of management, its functions, the function of planning, and strategic plans. Second part of the paper contains a study on strategic plans of the Croatian national libraries and of selected foreign national libraries. There were multiple goals of the study: to identify the number of national libraries in Croatia that publish their strategic plans online; to form a set of criteria for the analysis of the strategic plans; to analyze strategic plans of Croatian national libraries and, through analysis of strategic plans of foreign national libraries, to compare them with strategic plans of Croatian national libraries.

KEYWORDS: management, management functions, planning, strategic planning, strategic plan

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
2.	OSNOVNE ČINJENICE O UPRAVLJANJU	2
2.2	FUNKCIJE UPRAVLJANJA	3
3.	PLANIRANJE KAO OSNOVNA FUNKCIJA UPRAVLJANJA.....	6
3.1	FAZE PROCESA PLANIRANJA	8
4.	PLANIRANJE KAO FUNKCIJA UPRAVLJANJA U KNJIŽNICAMA	10
4.1	VAŽNOST PLANIRANJA U KNJIŽNICAMA.....	10
4.2	PROCES PLANIRANJA U KNJIŽNICAMA	11
4.3	VRSTE PLANOVA U KNJIŽNICAMA	13
4.3.9	PLANOVI U KNJIŽNICI PREMA OPSEGU AKTIVNOSTI	14
5.	STRATEŠKO PLANIRANJE U KNJIŽNICAMA.....	16
5.1	VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA ZA KNJIŽNICU	16
5.2	PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA	18
5.3	ANALIZE OKRUŽENJA I UNUTRAŠNJEG STANJA KNJIŽNICE	22
5.3.1	PEST ANALIZA	22
5.3.2	SWOT ANALIZA	23
5.4	RAZVOJ MISIJE, VIZIJE I CILJEVA.....	26
6.	ISTRAŽIVANJE STRATEŠKIH PLANOVA HRVATSKIH I INOZEMNIH NARODNIH KNJIŽNICA	30
6.1	PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA STRATEŠKOG PLANIRANJA HRVATSKIH NARODNIH KNJIŽNICA.....	30
6.2	UZORAK, METODOLOGIJA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA	32
6.3	KRITERIJI ZA ANALIZU STRATEŠKIH PLANOVA KNJIŽNICA	33
6.4	ANALIZA STRATEŠKIH PLANOVA HRVATSKIH I INOZEMNIH NARODNIH KNJIŽNICA	34
6.4.1	FORMAT I OPSEG STRATEŠKOG PLANA	36
6.4.1.1	HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	36
6.4.1.2	INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	38
6.4.2	VREMENSKO RAZDOBLJE NA KOJE SE STRATEŠKI PLAN ODNOSI	39
6.4.2.1	HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	39
6.4.2.2	INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	41
6.4.3	OSNIVANJE KOMISIJE/RADNE GRUPE ZA POSLOVE IZRADE STRATEŠKOG PLANA.....	42
6.4.3.1	HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	42
6.4.3.2	INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	42

6.4.4 POZIVANJE KNJIŽNICE NA NADREĐENU INSTITUCIJU	43
6.4.4.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	43
6.4.4.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	43
6.4.5 IZJAVA O MISIJI, VIZIJI, I VRIJEDNOSTIMA KNJIŽNICE	44
6.4.5.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	44
6.4.5.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	46
6.4.6 ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA I UNUTRAŠNJEG STANJA KNJIŽNICE.....	48
6.4.6.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	48
6.4.6.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	49
6.4.7. CILJEVI	51
6.4.7.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	51
6.4.7.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	55
6.4.8 AKTIVNOSTI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA	57
6.4.8.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	58
6.4.8.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	64
6.4.9 PRAĆENJE I EVALUACIJA POSTIGNUTOG	67
6.4.9.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE	68
6.4.9.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE	68
6.5 USPOREDBA STRATEŠKIH PLANOVA	69
6.5.1 STRATEŠKI PLANOWI HRVATSKIH NARODNIH KNJIŽNICA	69
6.5.2 STRATEŠKI PLANOWI HRVATSKIH NARODNIH KNJIŽNICA U ODNOSU NA ODABRANE STRATEŠKE PLANOVE INOZEMNIH NARODNIH KNJIŽNICA	72
6.5.2.1 FORMAT I OPSEG STRATEŠKOG PLANA	73
6.5.2.2 VREMENSKO RAZDOBLJE NA KOJE SE STRATEŠKI PLAN ODNOSI	74
6.5.2.3 OSNIVANJE KOMISIJE/RADNE GRUPE ZA POSLOVE IZRADE STRATEŠKOG PLANA.....	74
6.5.2.4 POZIVANJE KNJIŽNICE NA NADREĐENU INSTITUCIJU	75
6.5.2.5 IZJAVA O MISIJI, VIZIJI I VRIJEDNOSTIMA KNJIŽNICE	75
6.5.2.6 ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA I UNUTRAŠNJEG STANJA KNJIŽNICE..	75
6.5.2.7 CILJEVI	76
6.5.2.8 AKTIVNOSTI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA	77
6.5.2.9 PRAĆENJE I EVALUACIJA POSTIGNUTOG	78
7. ZAKLJUČAK	80
8. LITERATURA	82

1. UVOD

Knjižnice su organizacije koje djeluju u vrlo promjenjivom okruženju koje utječe na njihov rad na mnogo načina. U tom okruženju s vremenom dolazi do različitih promjena. Mijenja se politička i ekonomska klima, dolazi do promjena u demografskoj strukturi stanovništva, tehnologija ubrzano napreduje. Ove i mnoge druge promjene utječu na rad knjižnice i knjižnica ih mora pratiti i biti spremna reagirati na njih. Upravo planiranje, kao osnovna funkcija upravljanja organizacijom, knjižnici daje mogućnost da se što bolje pripremi za neizvjesnu budućnost i što bolje odgovori na nadolazeće izazove koje ona donosi.

Planiranje knjižnici donosi određeni stupanj reda, kao suprotnost potencijalnom kaosu, te omogućuje knjižnici da što efikasnije rasporedi dostupna sredstva. Planiranje također zbližava ljude i, barem potencijalno, vodi prema zajedničkoj svijesti tih ljudi o mogućnostima, smjerovima i važnosti onoga što se želi postići.¹

Postoji nekoliko vrsta planova koje knjižnica u sklopu procesa planiranja izrađuje, a u ovom radu fokus je na strateškom planiranju i strateškim planovima koji nastaju kao rezultat tog procesa. Strateško planiranje znači pogled u dalju budućnost, razmišljanje više godina unaprijed, i predstavlja vrlo kompleksan proces na koji se knjižnica ne bi trebala odlučiti ukoliko nije spremna na samoanalizu, analizu svog okruženja, i promišljanje o tome što dugoročno želi postići, te kako će tamo stići.

Prvi dio rada bavi se teorijskim osnovama pojma upravljanja, njegovim funkcijama, a posebno funkcijom planiranja. Fokus je stavljen na strateško planiranje i izradu dokumenta strateškog plana.

U drugom dijelu rada provedeno je istraživanje u kojem su analizirani dostupni strateški planovi hrvatskih narodnih knjižnica, te strateški planovi odabranih inozemnih narodnih knjižnica. Strateški planovi analizirani su prema više kriterija koji su formulirani na temelju literature o strateškom planiranju i tome kakvi bi strateški planovi jedne organizacije trebali biti. Na samom kraju iznešeni su zaključci o kvaliteti analiziranih planova, te usporedba strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica s planovima odabranih knjižnica u inozemstvu.

¹ Wilson, R.M.S.; Gilligan C. Strategic marketing management : Planning, implementation and control. 2nd ed. Oxford, etc.: Butterworth, Heinemann, 1997. Str. 202.

2. OSNOVNE ČINJENICE O UPRAVLJANJU

Ne postoji jednoznačna definicija pojma upravljanja i različiti teoretičari definiraju ga na različite načine.² Weihrich i Koontz upravljanje definiraju kao “proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve”.³ Definiciji dodaju sljedeće nadopune:⁴

- Kao menadžeri, ljudi izvršavaju upravljačke funkcije.
- Upravljanje se može primjeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.
- Upravljanje se odnosi na menadžere svih organizacijskih razina.
- Cilj svih menadžera je isti: stvoriti višak.
- Upravljanje se bavi proizvodnošću. To pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

Često se, netočno, upravljanje povezuje s profitnim sektorom. Čak i Weihrich i Koontz, iako naglašavaju kako je upravljanje primjenjivo u svim vrstama organizacija, kao univerzalni cilj menadžera navode stvaranje viška, što nas automatski može asociirati na proizvodnju, i prema tome, profit. Međutim, upravljanje je prijeko potrebno u svakoj organizaciji kako bi ona mogla uspješno funkcionirati.

Dujanić⁵ ističe upravljanje kao složen, interdisciplinarni i višeznačan pojam. Definiciju upravljanja dijeli na sljedeća tri dijela:

1. Upravljanje je proces postavljanja ciljeva i koordiniranja snage osoblja da bi ih se ostvarilo.
2. Upravljanje je istovremeno i umjetnost i znanost. Kao umjetnost, zahtijeva od menadžera korištenje vještina ophođenja i prosudbe. Kao znanost, zahtijeva od menadžera da sustavno promatra, klasificira i proučava činjenice u vezi s trenutnim problemima.
3. Upravljanje je također i profesija.

² U literaturi se često pojavljuje i pojam *menadžment*, ali u okviru ovog rada biti će korišten pojam *upravljanje*.

³ Weihrich, H.; Koontz, H. Menadžment. Zagreb: Mate, 1998. Str. 4.

⁴ Isto.

⁵ Dujanić, M. Menadžment : udžbenik za specijalistički studij. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007. Str 21.

Bennet⁶ daje sljedeću, sveobuhvatnu definiciju upravljanja: “Upravljanje je trajan proces usmjeren na ostvarivanje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način. Zaokupljen je pitanjima angažmana materijala, ljudskih i financijskih resursa, strukturom organizacija, njihovim razvojem, postavljanjem ciljeva, te izborom kriterija za prosudbu uspješnosti organizacije.”

Iz ovih definicija vidljiva je složenost pojma upravljanja. Proučavajući problem definiranja pojma upravljanja, Sikavica i Bahtijarević Šiber upozoravaju na probleme semantičke prirode, te zaključuju kako se pojam upravljanja upotrebljava u različitim značenjima, ovisno od slučaja do slučaja – kao upravljanje, rukovođenje, ili organizacija.⁷

Usprkos nejasnoćama vezanima za definiranje samog pojma upravljanja, ono što je svakako veoma jasno jest da bi suvremene organizacije i poduzeća teško mogli egzistirati bez upravljanja, s obzirom na to s kakvim se izazovima i problemima suočavaju u današnjem svijetu, i za čije je rješavanje upravljanje prijeko potrebno.⁸

2.2 FUNKCIJE UPRAVLJANJA

Sikavica i Bahtijarević-Šiber ističu sljedeću klasifikaciju menadžerskih funkcija kao prevladavajuću u teoriji upravljanja u današnje vrijeme:⁹

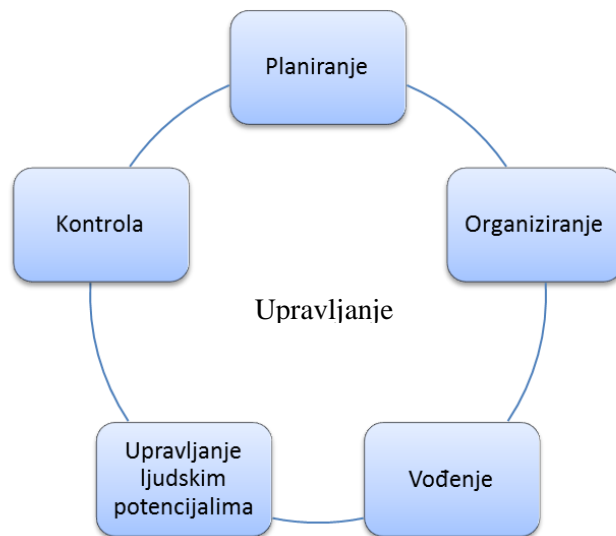
1. planiranje
2. organiziranje
3. vođenje
4. upravljanje ljudskim potencijalima
5. kontrola.

⁶ Bennett, R. Management. Zagreb: Informator, Potecon, 1994. Str. 3.

⁷ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, 2004. Str 17.

⁸ Isto. Str. 19.

⁹ Koontz, H.; Weihrich, H. Essentials of Management; Fifth Edition. New York: Mc Graw-Hill Publishing Company, 1990. // Citirano prema: Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, 2004. Str. 72.



Slika 1. Funkcije upravljanja

Planiranje predstavlja osnovnu funkciju upravljanja. Proces upravljanja započinje upravo tom funkcijom, jer planiranje je proces koji omogućuje izvršavanje svih ostalih funkcija upravljanja radi ostvarenja ciljeva.¹⁰

Funkcija *organiziranja* je, nakon planiranja, sljedeća značajna funkcija. Da bi se ostvarili planirani ciljevi, potrebno je odrediti uloge koje će obavljati pojedini članovi u organizaciji, i upravo je to zadaća funkcije organiziranja.¹¹ Organiziranje predstavlja:¹²

- identificiranje i klasificiranje potrebnih aktivnosti
- grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva
- dodjelu svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnima za njihovo nadgledanje
- osiguravanje koordinacije u organizacijskoj strukturi.

Vođenje neki teoretičari upravljanja definiraju kao jedinu pravu funkciju upravljanja. Bit vođenja je u slijeđenju i u volji ljudi da slijede i pridržavaju se uputa vođe.¹³ Prema tome, funkcija vođenja može se definirati kao “proces utjecanja na ljude tako da oni pridonose organizacijskim i grupnim ciljevima”.¹⁴

¹⁰ Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja. 2. Izd. Zagreb: Effectus, 2015. Str. 35.

¹¹ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, 2004. Str. 75.

¹² Weihrich, H.; Koontz, H. Menadžment. Zagreb: Mate, 1998. Str. 244.

¹³ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, 2004. Str. 77.

¹⁴ Weihrich, H.; Koontz, H. Menadžment. Zagreb: Mate, 1998. Str. 460.

Upravljanje ljudskim potencijalima važna je funkcija upravljanja zbog toga što su zaposlenici jako bitan čimbenik uspjeha svake organizacije. U poslove ove funkcije pripadaju aktivnosti ne samo proučavanja potrebe za novim zaposlenicima, regrutiranje zaposlenika i njihov odabir, te praćenje njihovog rada, nego i upravljanje odnosima na radnom mjestu, ulaganje u zaposlenike organizacije, njihovo obrazovanje i profesionalni razvoj, te briga o njihovoj sigurnosti i dobrobiti.¹⁵

Kontrola kroz usporedbu ostvarenog s planiranim povezuje cjelokupni proces upravljanja. Ona predstavlja nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu i ostvari zadane ciljeve.¹⁶

¹⁵ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 302.

¹⁶ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, 2004. Str. 77.

3. PLANIRANJE KAO OSNOVNA FUNKCIJA UPRAVLJANJA

Kao što je već spomenuto, planiranje predstavlja osnovnu funkciju upravljanja. Iako su ostale funkcije upravljanja podjednako bitne, od planiranja sve počinje. Općenito, pojam planiranja možemo definirati kao “čin ili proces stvaranja plana sa svrhom ostvarivanja nekog cilja”¹⁷. U kontekstu upravljanja organizacijom, planiranje je “priprema za budućnost kroz definiranje ciljeva i određivanja postupka dolaska do njihovog ostvarivanja...Svrha planiranja je koordinacija aktivnosti organizacije na način da se ostvare prethodno postavljeni ciljevi u okruženju koje se konstantno mijenja.”¹⁸ Planiranje, kao funkcija upravljanja, “premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo ići. Čini mogućim ono što se inače ne bi dogodilo... Ukoliko ne bismo planirali, prepuštamo događaje slučaju.”¹⁹

Pri pokušaju da organizacija uspješno funkcioniра, prepuštanje događaja slučaju zasigurno nije nešto što bismo htjeli dozvoliti, pa prema tome, planiranje nesumnjivo ima veliku važnost za upravljanje organizacijom, a ta važnost ogleda se u njegoа četiri glavna aspekta:²⁰

1. **Doprinos planiranja svrsi i ciljevima** – svaki plan i njegovi prateći planovi trebali bi pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva organizacije
2. **Primat planiranja** – kao što je već spomenuto, planiranje je funkcija upravljanja koja prethodi svim ostalim funkcijama.
3. **Sveprisutnost planiranja** – iako priroda i opseg planiranja ovise o ovlastima svakog pojedinog menadžera, svi menadžeri planiraju.
4. **Efikasnost planova** – planovi su efikasni ako ostvaruju svoju svrhu uz razumne troškove koji se mjere ne samo vremenom, novcem ili proizvodnjom, nego i stupnjem individualnog i grupnog zadovoljstva.

Planiranje treba dati odgovor na sljedeća tri temeljna pitanja, u kojima se ogleda i sadržaj planiranja, a to su:²¹

1. Gdje se organizacija sada nalazi?

¹⁷ Planning. Merriam-Webster dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/planning> (10.3.2017.)

¹⁸ Evans, G. E.; Layzell Ward, P.; Rugaas, B. Management basics for information professionals. New York, London: Neal-Schuman Publishers, inc., cop. 2000. Str. 162-163.

¹⁹ Weihrich, H.; Koontz, H. Menadžment. Zagreb: Mate, 1998. Str. 118.

²⁰ Isto. Str. 118-121.

²¹ Buble, M. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, 2006. Str. 86.

2. Gdje se organizacija želi nalaziti u budućnosti?

3. Kako će organizacija tamo stići?

Razmatrajući prirodu planiranja, Evans naglašava sljedeće:²²

- Planiranje uključuje identifikaciju na razini pojedinca i/ili organizacije. Plan postaje metoda poduzimanja određene akcije koju se mora ostvariti u budućnosti a ostvariti je moraju pojedinci u organizaciji.
- Planiranje se odnosi i na sadašnjost i budućnost. Mogućnost za odvijanje, odnosno ne odvijanje određenih događaja je jako važan faktor u planiranju. Planiranje pomaže organizaciji izbjeći moguće opasnosti i nesigurnosti u budućnosti.
- Planiranje je mentalna, intelektualna aktivnost. Zahtjeva od pojedinca da vizualizira uzorke događanja, da se bavi različitim neopipljivim varijablama te da ih poveže u praktičan, ostvariv proces temeljen na iskustvima i već postojećem znanju.
- Planiranje je trajna aktivnost koja se tiče svih razina organizacije. Svatko u organizaciji bez obzira na kojem je položaju trebao bi biti uključen u proces. Vrlo je važno da se planira kontinuirano, a ne kratkoročno i isprekidano.

Promotrimo li prirodu procesa planiranja, vidljivo je kako je ono usmjereno na aktivnosti u budućnosti, na isticanje niza namjera i smjernica koje će omogućiti upraviteljima u organizaciji da zadrže tu organizaciju na pravom putu prema ispunjavanju njezine dugoročne svrhe, i da se u tom procesu uhvate u koštac sa nepredviđenim događajima što fleksibilnije moguće.²³ Možemo reći kako planiranje olakšava organizaciji borbu sa neizvjesnom budućnošću i pomaže joj da što spremnije odgovori na izazove koje ona donosi.

Osnovna svrha planiranja, odnosno njegova korist, ogleda se u načinu na koji planiranje donosi određeni stupanj reda kao suprotnost potencijalnom kaosu, te raspoređuje resurse organizacije na najefikasniji način. Još jedna bitna korist procesa planiranja je u tome što zbližava ljude, te, barem potencijalno, vodi prema zajedničkoj svijesti tih ljudi o mogućnostima, smjerovima i važnosti onoga što se želi postići.²⁴

²² Evans, E. *Management Techniques for Librarians*. New York, San Francisco, London: Academic Press, cop. 1976. Str 85-86.

²³ Wilson, A. *The Planning Approach to Library Management*. London: Library Association, cop. 1979. Str. 6.

²⁴ Wilson, R.M.S.; Gilligan C. *Strategic marketing management : Planning, implementation and control*. 2nd ed. Oxford, etc.: Butterworth, Heinemann, 1997. Str, 202.

3.1 FAZE PROCESA PLANIRANJA

Kako bi planiranje bilo uspješno, važno je da menadžer poznaje njegov proces i sadržaj. U literaturi se navode sljedeće faze procesa planiranja:²⁵

1. **Sagledavanje mogućnosti** – Početna faza u procesu planiranja. Ima zadaću istražiti prilike i opasnosti u okružju te sagledati snage i slabosti organizacije. Uključuje situacijsku analizu dobivenu prethodnom SWOT analizom.
2. **Postavljanje ciljeva** – U ovom koraku treba odgovoriti na pitanja gdje organizacija želi biti, što želi ostvariti i kada.
3. **Utvrđivanje alternativa** – Ovaj korak podrazumijeva utvrđivanje aktivnosti i izbora alternativa koje obećavaju najviše u postizanju postavljenih ciljeva.
4. **Razvijanje pretpostavki i vrednovanje alternativnih pravaca akcije** – Zadatak ove faze je ocijeniti alternative, odnosno njihovu mogućnost promjene radi postizanja ostvarenja zadanih ciljeva, odnosno minimalizirati broj alternativa odabirom najboljih rješenja.
5. **Odabir najbolje alternative** – Faza u kojoj se definitivno donosi odluka, odnosno odabire pravac koji će se slijediti.
6. **Formuliranje planova** – U ovoj fazi izrađuje se više izvedenih planova radi podržavanja osnovnog plana.
7. **Proračunska podrška** – Bitna faza u procesu planiranja, cilj je kvantifikacijom u obliku proračuna povezati ostale različite planove.
8. **Puštanje plana u izvođenje**, odnosno implementacija plana završna je faza i osnova uspješnog planiranja.

Očigledno je da planiranje predstavlja složen proces, proces koji oduzima mnogo vremena, i zbog toga organizacije ne smiju forsirati planiranje ako nisu spremne na samoanalizu i na promjene koje će rezultirati tim procesom. Važno je da su ljudi unutar organizacije svjesni svrhe planiranja, očekivanih rezultata, te da znaju tko ima kakvu ulogu u tom procesu. Treba

²⁵ Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja. 2. Izd. Zagreb: Effectus, 2015. Str. 33.

posvetiti mnogo pažnje organiziranju kako bi se osigurala uspješnog procesa planiranja i prije nego li on započne.²⁶

Na proces planiranja utječu određeni faktori, a to su: ²⁷ prikupljanje i analiza podataka, razine planiranja, fleksibilnost, odgovornost, te vrijeme.

Kvaliteta prikupljenih podataka na kojima se planovi temelje uvelike će utjecati na kvalitetu samog plana. Važno je i da osobe u organizaciji, koje imaju funkciju nadređenih, sudjeluju u procesu planiranja i to na dvije razine – planiranje u vlastitim odjelima, ali i suradnja s drugima na planiranju na razini cijele organizacije. *Fleksibilnost* predstavlja suočavanje s promjenama i vrlo je važno za uspješno planiranje. Važna je i *odgovornost*, koja označava obavezu organizacije da do kraja iznese utvrđene planove.²⁸

Vrijeme je također jako važan faktor za proces planiranja jer potrebno je pitanja kojima se u procesu planiranja bavimo staviti u određeni vremenski kontekst. Kao posljedica toga nastaju različite vrste planova.

Svrha svakog plana trebala bi biti da pridonese ostvarivanju ciljeva organizacije. Međutim, planovi sami za sebe, bez poduzimanja potrebnih aktivnosti, neće osigurati uspjeh. Ako pak plan nije usmjeren prema specifičnim ciljevima, aktivnosti će biti uzaludne. Potreba za izradom plana je očita, jer bez planiranja organizacija gubi i mogućnost kontrole.²⁹

²⁶ Stueart, R.D.; Moran, B.B. Library and Information Center Management. 4th. ed. Englewood, Colorado: Libraries unlimited, inc., 1993. Str. 29.

²⁷ Isto. Str. 30.

²⁸ Isto. Str. 31-32.

²⁹ Evans, E. Management Techniques for Librarians. New York, San Francisco, London: Academic Press, cop. 1976. Str. 86-87.

4. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA UPRAVLJANJA U KNJIŽNICAMA

Knjižnicama je, kao i svakoj drugoj organizaciji, upravljanje prijeko potrebno kako bi uspješno funkcionirale. Međutim, postoji problematika vezana za shvaćanje upravljanja u knjižnicama, ali i općenito u organizacijama koje ne spadaju u “poslovni svijet”, nego u domenu kulture i umjetnosti. Pavičić, Alfirević i Aleksić³⁰ navode kako je sam pojam upravljanja inherentno vezan za poslovanje organizacija, što podrazumijeva da će se problematika aktivnosti u području kulture i umjetnosti promatrati primarno s “institucionalnog” aspekta. U organizacijama tog tipa i dalje postoji svojevrsan otpor prema aktivnostima upravljanja iz razloga što se ponekad na upravljanje i dalje gleda kao na nešto što pripada “poslovnom svijetu”, i organizacije zaziru od toga što bi ih primjena nekih koncepata upravljanja možda mogla dovesti do toga da na neki način “komercijaliziraju” vlastitu djelatnost. Pesimizam u vezi upravljanja prisutan je i iz razloga poput nedovoljnih sredstava, neprihvaćenosti poslovnih koncepata u tim institucijama, a vezan je i za načine i procedure odlučivanja, političke promjene u okruženju i druge faktore na koje se ne može utjecati.³¹ Tom strahu i pesimizmu ne treba podleći, nego je potrebno raditi na rješavanju prepreka vezanih za primjenu upravljanja i na svijesti da bez dobro planiranih aktivnosti upravljanja ustanove u kulturi, pa prema tome i knjižnice, neće biti uspješne.

Kao što je već spomenuto ranije, planiranje je jedna od funkcija upravljanja, i to ona osnovna, funkcija od koje sve počinje, zbog čega je ono od velike važnosti za rad svake organizacije. Knjižnice, koje se nalaze u vrlo promjenjivom okruženju, moraju biti svjesne važnosti planiranja koje će im omogućiti bolje snalaženje i reagiranje na promjene, te bolje mogućnosti kontrole.

4.1 VAŽNOST PLANIRANJA U KNJIŽNICAMA

Očigledno je da je planiranje od velike važnosti za uspješno poslovanje knjižnice. Evans ističe sljedeće razloge zbog kojih knjižnica treba planirati:³²

- Planiranje štedi vrijeme, koje je važan faktor u svakoj organizaciji. Razvoj ostvarivih planova zahtjeva mnogo vremena i napora, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti.

³⁰ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 16.

³¹ Isto. Str. 18-19.

³² Evans, E. Management Techniques for Librarians. New York, San Francisco, London: Academic Press, cop. 1976. Str. 101-103.

Međutim, ako organizacija od početka planiranju pristupi inteligentno, vremena za planiranje će uvijek biti, i samo potrebno vrijeme biti će od početka isplanirano.

- Planiranje predstavlja jedini način za nošenje s nesigurnosti i prilagodbu promjenama u okruženju. Najgore što zaposleni u organizaciji mogu napraviti jest biti pasivni i čekati da se nešto dogodi pa tek onda reagirati. Kada nema planiranja za moguće događaje u budućnosti, mnogo vremena će se potrošiti za rješavanje malih, usputnih problema što s vremenom može dovesti do pada učinkovitosti u radu organizacije. Promjenjivo okruženje u kojima se knjižnice nalaze jednostavno zahtjeva planiranje kao način održavanja stabilnosti poslovanja.
- Planiranje skreće pažnju na ciljeve knjižnice. Čak i ako proces planiranja ne bude izveden na način na koji je potrebno, pažnja će se ipak posvetiti pitanjima poput toga koji su osnovni ciljevi knjižnice, što će biti korisno. Kada se na razmišljanju o ciljevima kontinuirano radi, velike su šanse da će oni biti formulirani i redefinirani na način da održavaju trenutne potrebe. Isto tako, ukoliko se ciljevi ne redefiniraju i ponovno ne sagledavaju, svakodnevne aktivnosti i problemi mogli bi postati dominantni na štetu dugoročnih ciljeva. Mnoge organizacije susretnu se s problemom dugoročnih ciljeva koji se jednostavno “izgube” zbog toga što je fokus stavljen isključivo na svakodnevne aktivnosti i probleme.
- Planiranje je ključni element u postizanju ekonomičnog, učinkovitog poslovanja. Ono zahtjeva razmatranje učinkovitosti i dosljednosti u obavljanju posla. Pomaže u ostvarivanju koordiniranosti i smanjuje potrebu za donošenjem ishitrenih odluka.
- Planiranje ima veliku ulogu u mogućnostima kontrole organizacije. Planovi pružaju standarde pomoću kojih možemo procijeniti uspješnost rada organizacije.

Nedostatak odgovarajućeg planiranja može dovesti do velikih problema. Neodgovarajuće ili manjkavo planiranje jedan je od osnovnih razloga zbog kojih neke knjižnice nisu uspješne.³³

4.2 PROCES PLANIRANJA U KNJIŽNICAMA

Kroz proces planiranja knjižnica će analizirati svoje okruženje, analizirati unutrašnje stanje i prilike, formulirati svoje ciljeve i zadatke kojima će težiti u budućnosti. Planiranje knjižnici

³³ Kumar, K. Library Management in Electronic Environment. New Delhi: Har-Anand publications, cop. 2007. Str. 47.

daje i mogućnost evaluacije vlastitog rada, procjene što se postiglo, ali i što se nije uspjelo ostvariti. Wilson³⁴ kao jednu od najvažnijih karakteristika procesa planiranja ističe njegovu cikličnost. Kako bi svoje namjere prilagodili okruženju koje se konstantno mijenja, nužno je konstantno revidirati rezultate planiranih aktivnosti i promjene koje utječu na knjižnicu, njezine usluge i zadane ciljeve.

U jednom o prijašnjih poglavlja bilo je riječi o tome kako u teoriji teče proces planiranja u organizaciji. Sada će biti prikazano na koji način se planiranje odvija u knjižnicama.

Na samome početku, ono što Horvat naziva “nultim korakom”³⁵ je provedba analize unutar same organizacije. To je bitan korak jer knjižnici omogućuje da kroz analizu sagleda koja je početna točka od koje se kreće, istraži okolinu i tržište, kao i vlastite snage i slabosti. Radi se o SWOT i PEST analizama, koje će biti detaljnije prikazane u kasnijim poglavljima posvećenima strateškom planiranju u knjižnicama.

Knjižnice bi trebale obratiti pažnju i na očekivanja i zahtjeve svojih korisnika. Nakon što se sagleda početna točka, kreće se u sam proces planiranja, a uspješnog tog procesa uvelike će ovisiti i o mogućnosti realnog sagledavanja početnih prilika. Kumar pojašnjava što za knjižnicu znači svaki od koraka u procesu planiranja³⁶:

- Postavljanje ciljeva

Određivanje ciljeva u knjižnici treba biti provedeno na razini čitave knjižnice, ali i za svaki odjel zasebno. U ovom koraku knjižnica mora odrediti kojim će ciljevima težiti, čemu će se posvetiti pažnja, i što se točno želi poduzeti stvaranjem različitih planova. Ciljevi koji su na razini čitave knjižnice bit će vodilja za one koje se odnose na knjižnične odjele, koji pak mogu predstavljati vodilju za ciljeve u pojedinim zbirkama.

- Određivanje pretpostavki planiranja

Određivanje pretpostavki planiranja odnosi se na pretpostavke u vezi unutarnjeg i vanjskog okruženja pod utjecajem kojih će se planovi odvijati. Radi se o činjenicama na osnovi kojih će se vršiti predviđanje.

³⁴ Wilson, A. The Planning Approach to Library Management. London: Library Association, cop. 1979. Str. 9.

³⁵ Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja. 2. Izd. Zagreb: Effectus, 2015. Str. 39.

³⁶ Kumar, K. Library Management in Electronic Environment. New Delhi: Har-Anand publications, cop. 2007. Str. 47-48.

- **Utvrđivanje i sagledavanje alternativa**

Različite alternative mogu biti dostupne. Knjižnica u ovom koraku treba identificirati one koje nude više mogućnosti. To znači da mora utvrditi njihove prednosti i nedostatke. U tom procesu moguće je služiti se matematičkim i računalnim metodama.

- **Vrednovanje alternativa**

Nakon što knjižnica prepozna i odabere alternative koje najviše obećavaju, treba ih vrednovati i to na osnovu različitih faktora, kao što su npr. vrijeme, troškovi, ljudski resursi, potrebna oprema i drugo. Moguće je da je određena alternativa prikladnija gledajući dugoročno, dok je druga isplativija, ali pak rizičnija. Zbog potencijalno velikog broja mogućih alternativa, ali i velikog broja relevantnih faktora, vrednovanje alternativa može biti vrlo složeno. I u ovom koraku moguće je koristiti se matematičkim i računalnim metodama.

- **Odabir najbolje alternative**

U ovom koraku procesa planiranja, plan je usvojen. Ukoliko kroz korak vrednovanja alternativa knjižnica utvrdi kako ih je pogodno više od jedne, menadžer može donijeti odluku o tome da ih se usvoji nekoliko.

- **Formuliranje planova**

Plan je usvojen još u prethodnom koraku. U ovom koraku knjižnica će raditi na izradi izvedenih planova koji će biti podrška za osnovni plan.

- **Proračunska podrška**

Posljednji korak prije implementacije samog plana. U ovom koraku knjižnica će raditi na proračunu potrebnom za ostvarivanje planiranog. Moguće je da svaki odjel u knjižnici ima vlastiti proračun.

Nakon ovih koraka slijedi implementacija planova.

4.3 VRSTE PLANOVA U KNJIŽNICAMA

Knjižnicama su potrebne sljedeće vrste planova:³⁷

- **Svrhe ili misije** identificiraju osnovnu funkciju, odnosno zadatak organizacije ili bilo kojeg njezinog dijela. Svaka vrsta organiziranog djelovanja, kako bi imala smisla, trebala bi imati definiranu svrhu, odnosno misiju.

³⁷ Weihrich, H.; Koontz, H. Menadžment. Zagreb: Mate, 1998. Str. 122.

- **Ciljevi** predstavljaju krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti.
- **Politike** su općenite izjave ili sporazumi koji vode, odnosno usmjeravaju razmišljanja u odlučivanju. One definiraju područje unutar kojega će se donositi odluke, osiguravaju konzistentnost odluka s ciljevima, te doprinos odluka u njihovom ostvarenju.
- **Procedure** su planovi koji ustanovljuju nužan način postupanja u nekim budućim aktivnostima. To su kronološki nizovi zahtijevanih postupaka. Predstavljaju smernice za akciju i preciziraju točan način obavljanja određene aktivnosti.
- **Pravila** su obično najjednostavniji tip plana. Ona nalažu poduzimanje, odnosno nepoduzimanje neke aktivnosti u određenoj situaciji.
- **Programi** su skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, dodijeljenih zadataka, potrebnih koraka, resursa, i drugih elemenata koji su nužni za izvođenje neke aktivnosti.
- **Proračuni** su iskazi očekivanih rezultata koji su izraženi brojčano, i to financijski, u radnim satima, u jedinicama proizvoda, strojnim satima ili nekom drugom, brojčano mjerljivom obliku.
- **Strategije** izgrađuju okvir koji usmjerava razmišljanje i djelovanje. Strategija se definira kao određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva organizacije, usvajanje pravaca akcije i raspodjela resursa nužnih za njihovo ostvarenje. Svrha strategije je utvrditi i predstaviti zamišljenu sliku organizacije.

4.3.9 PLANOVİ U KNJIŽNICI PREMA OPSEGU AKTIVNOSTI

U literaturi postoji još nekoliko podjela prema kojima se klasificiraju planovi, a jedna od njih je i podjela prema vremenskom razdoblju, odnosno prema opsegu aktivnosti. Ta podjela podrazumijeva na koje se vremensko razdoblje te na koje se razine upravljanja u organizaciji odnose nastali planovi. Na osnovu opsega aktivnosti, planove možemo podijeliti na operativne, taktičke i strateške.³⁸

³⁸ Murphy, R.M. Managing Strategic Change: An Executive Overview. Carlisle: U.S. Army War College, 2003. Str. 12. URL: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/murphymgttext.pdf> (12.3.2017.)

Operativni planovi odvijaju se na najnižim razinama upravljanja organizacije. Preciziraju zadatke pojedinaca i radnih skupina na razdoblje manje od godinu dana.³⁹

Taktički planovi detaljnije razrađuju opće planske odrednice koje su naznačene u strateškim planovima. Donose se na razdoblje od jedne do tri godine. Stvaranjem ove vrste plana obično se bave srednje razine upravljanja u organizaciji.⁴⁰

Strateški planovi stvaraju se na razini čitave organizacije. Obično se izradom ovih planova bave najviše razine upravljanja organizacije. Strateško planiranje znači dugoročno planiranje. Obično se takve vrste planova donose na razdoblje od 3 do 5 godina.⁴¹

Strateški planovi uključuju određivanje misije, vizije i ciljeva organizacije. Nastaju kao rezultat strateškog planiranja. Više riječi o strateškom planiranju i strateškim planovima u knjižnicama biti će u narednim poglavljima.

³⁹ Murphy, R.M. Managing Strategic Change: An Executive Overview. Carlisle: U.S. Army War College, 2003. Str. 14. URL: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/murphymgttext.pdf> (12.3.2017.)

⁴⁰ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 78.

⁴¹ Murphy, R.M. Managing Strategic Change: An Executive Overview. Carlisle: U.S. Army War College, 2003. Str. 12. URL: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/murphymgttext.pdf> (12.3.2017.)

5. STRATEŠKO PLANIRANJE U KNJIŽNICAMA

Strateško planiranje potječe iz SAD-a, gdje se pojavilo 1960-ih, a na ostatak svijeta proširilo 1970-ih i 80-ih, kada je postalo priznati dio menadžerskog razmišljanja i prakse u poslovnom svijetu i javnom sektoru.⁴² Razlikuje se od drugih oblika planiranja po tome što se bavi pitanjima u vezi okruženja u kojem organizacija djeluje kao i osnovnim pitanjima vezanima za to u kojem smjeru organizacija želi ići u budućnosti i kako će to postići. U knjižnicama, strateško planiranje pojavljuje se također prvo u SAD-u, zatim u ostatku svijeta, 1970-ih godina.⁴³

Strategija u ekonomiji označava utvrđivanje dugoročnih ciljeva i načina njihovog ostvarivanja. Strategija je plan, odnosno način postizanja nekog cilja.⁴⁴ Strateško planiranje možemo promotriti kroz tri bitna elementa: okruženje u kojem organizacija djeluje, strategijski fokus i razvoj strategije. Standardna definicija strateškog planiranja ne postoji. Često se ono izjednačuje s koordinacijom, nadzorom, predanošću, konzultacijama, konsenzusom, konzistentnošću, te s promjenom, izborom, jasnoćom i kreativnošću.⁴⁵

Premda se strateško planiranje često veže za profitni sektor, pa prema tome knjižnica, kao neprofitna organizacija, to možda doživljava kao nešto pomalo strano, knjižnice moraju biti svjesne važnosti strateškog planiranja svog djelovanja. Strateško planiranje povezuje knjižnicu s okruženjem koje se mijenja. Ono je način komunikacije, postupak iznošenja ideja, usmjereno je na budućnost koju nastoji predvidjeti i nadzirati, nastoji i odgovoriti na promjene, analizirati tekuće i željeno buduće stanje i na kraju razvijati strategije kako ga postići.⁴⁶

5.1 VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA ZA KNJIŽNICU

Strateško planiranje je od velike važnosti za knjižnicu. Veoma je bitno da knjižničari razmišljaju o budućnosti i o tome što ona donosi. Suvremenim knjižnicama potrebno je suvremeno upravljanje koje će biti u skladu s trenutnim ekonomskim okruženjem. Ako

⁴² Corral, S. Strategic planning in academic libraries. // Encyclopedia of Library and Information Science. / edited by Miram A. Drake. 2nd. ed. New York, Basel: Marcel Dekker, inc., cop. 2003. Str. 3.

⁴³ Isto.

⁴⁴ Majstorović, Z.; Čelić-Tica, V.; Lešić J. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnica u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2(2013) Str. 36. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/170254> (12.3.2017)

⁴⁵ Isto. Str. 37.

⁴⁶ Isto. Str. 37-38.

knjižničari žele shvatiti ozbiljno budućnost svoga rada, i budućnost knjižničnih usluga koje pružaju svojim korisnicima, onda će ih i planirati. Knjižnice se, kao i mnoge druge organizacije, često susretnu s problemima ukoliko ne shvate na vrijeme važnost strateškog planiranja, a nađu se u kriznoj situaciji. Važno je za knjižnice da budu svjesne da se nalaze u vrlo promjenjivom okruženju, koje na njih utječe, i biti će im mnogo jednostavnije nositi se s promjenama, ukoliko to planiraju. Strateško planiranje ima veliku ulogu u osiguravanju budućnosti knjižničnih usluga koje one pružaju svojim korisnicima.⁴⁷

Svrha strateškog planiranja je odrediti željeni rezultat i usmjeriti aktivnosti koje su potrebne da se on ostvari. Jasno definiran željeni rezultat, misija i ciljevi ukazati će na to koje je aktivnosti potrebno poduzeti, tko će ih poduzeti i kada. Donošenje takvih odluka može biti izrazito zahtjevno, ali je i prijeko potrebno.⁴⁸

Središnji dio posla u strateškom planiranju odnosi se na izradu strateškog plana. Općenito, strateški plan predstavlja dokument organizacije u kojem se određuju temeljni elementi njezine strategije za neko razdoblje. Strateški plan obuhvaća određivanje misije i vizije organizacije, definiranje programskih djelatnosti, te vremenskih i financijskih okvira.⁴⁹

Kao i svaka druga organizacija, knjižnica mora razmišljati o svojoj strategiji, i postavljati dugoročne ciljeve, i trebala bi ta promišljanja uobličiti u formalni dokument strategije, odnosno strateški plan.

Formuliranje službenog dokumenta strategije korisno je za knjižnicu iz više razloga:⁵⁰

1. Sam proces pisanja i pripremanja dokumenta strategije potaknuti će na razmišljanje o zadanim ciljevima i pružit će priliku za provjeru dosljednosti, kapaciteta organizacije i drugih bitnih pitanja.
2. Pisani planovi predstavljaju vizualno sredstvo komunikacije, i olakšavaju prenošenje dosljedne poruke svim zaposlenicima.
3. Službeni zapis planiranih aktivnosti pruža mehanizam kontrole i evaluacije obavljenog.

⁴⁷ Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library management 15, 1(1994). Str. 7.

⁴⁸ Parent, R.H. Strategic planning for library associations. // IFLA Journal 14, 4(1988). Str. 344.

⁴⁹ Zlatar, A. Strateško planiranje i kulturna politika u Gradu Zagrebu (2001. – 2005.) // Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 126.

⁵⁰ Corral, S. Strategic planning in academic libraries. // Encyclopedia of Library and Information Science. / edited by Miram A. Drake. 2nd. ed. New York, Basel: Marcel Dekker, inc., cop. 2003. Str. 8.

5.2 PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA

Strateško planiranje predstavlja proces, i to proces koji “uključuje odlučivanje unaprijed u vezi toga što će se planirati, kada se trebaju poduzeti potrebne aktivnosti, kako će se one poduzeti, tko će ih poduzeti, i kada se očekuju rezultati.”⁵¹ Strateško planiranje je kontinuirani proces. Sastoji se od sljedećih faza⁵²:

1. Iniciranje i dogovor o početku procesa strateškog planiranja.

Odluka o uvođenju procesa strateškog planiranja u knjižnicu mora biti dogovorena sa svim zaposlenicima, kao i osobama izvan knjižnice koje imaju ulogu u procesu odlučivanja, kako bi se osiguralo da neće postojati nejasnoće ili nesporazumi kada se počne sa samim planiranjem. Kada se postigne konsenzus o početku strateškog planiranja, bilo bi korisno osnovati i komisiju koja će se time baviti. Ta komisija ne bi trebala uključivati samo knjižnično osoblje, nego i druge zainteresirane. U narodnim knjižnicama, to podrazumijeva npr. članove određenih skupina korisnika, ili predstavnike lokalne vlasti. U ovoj fazi planiranja, svi bi trebali biti svjesni kako strateško planiranje neminovno znači promjenu, budući da će kroz taj proces knjižnica preispitati samu sebe i svoje usluge koje nudi.⁵³

2. Identificiranje ovlasti knjižnice

Ova faza podrazumijeva promišljanje o ciljevima krovne organizacije, ili tijela lokalne uprave u kojoj knjižnica sudjeluje. Treba imati na umu kako će njihovi ciljevi i njihova korporativna strategija nesumnjivo utjecati i na ciljeve same knjižnice. Nema smisla planirati strategiju u knjižnici ukoliko ona nije u skladu sa strategijom njezine krovne organizacije.⁵⁴

3. Određivanje misije i vizije knjižnice

Promišljati o misiji knjižnice znači zapitati se koji je osnovni razlog njezina postojanja. To će biti sadržano u izjavi o misiji knjižnice, koja će iznijeti njezine ključne vrijednosti. Formuliranje jedne takve izjave pomoći će u jasnijem određivanju položaja knjižnice u okruženju u kojem djeluje, i potaknuti na planiranje o tome kako će se te vrijednosti ostvariti. Izjave o misiji razlikovat će se od jedne vrste knjižnice do druge. Misija jedne narodne

⁵¹ Steiner, G.A. Strategic Planning. New York, London, Toronto, Sydney: Simon & Schuster, 2008. Str. 14.

⁵² Bryson, J.M. Strategic Planning for Public and Non-Profit Making Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. // citirano prema : Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library management 15, 1(1994). Str. 8.

⁵³ Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library management 15, 1(1994). Str. 8.

⁵⁴ Isto.

knjižnice trebala bi biti težnja za ispunjavanjem svih potreba članova njezine zajednice, od poslovnih, edukacijskih, informacijskih, pa do onih vezanih uz zabavu i slobodno vrijeme.⁵⁵

4. Procjena vanjskog okruženja i unutrašnjeg stanja knjižnice

Kako bi se uspješno strateški planiralo, vrlo je bitno da knjižnica provede samoanalizu, koja će uključivati procjenu vanjskog okruženja ali i stanja unutar same knjižnice. To će rezultirati jasnijom slikom o tome koje su prijetnje i prilike prisutne u vanjskom okruženju te koje su snage i slabosti prisutne u knjižnici, što će pomoći u rješavanju određenih problema i identificiranju početne točke. Ova faza podrazumijeva provedbu SWOT i PEST analiza.

5. Identificiranje strateških pitanja

Strateška pitanja su pitanja koja utječu na same usluge knjižnice, a uključuju financije, tehnologiju u knjižnici, osoblje, skupine korisnika, marketing. Promjene vezane za korisnike, npr. demografske promjene, ili promjene u potrebama korisnika, uvelike će utjecati na knjižnične usluge. I financiranje knjižnica, koje također može biti promjenjivo, ima utjecaj. U identificiranju nekih ključnih problema uvelike će pomoći informacije prikupljene SWOT analizom u prethodnoj fazi strateškog planiranja.⁵⁶

6. Formuliranje i implementacija strategija

U ovoj fazi, knjižnica je pripremila izjavu o misiji i viziji, odredila ciljeve i proučila informacije dobivene kroz SWOT i PEST analize. Sada je vrijeme da se odluči o formuliranju učinkovite strategije s obzirom na strateška pitanja koja su identificirana, pretpostavke u vezi budućnosti, i obrnute analize od zamišljene “idealne” knjižnice do trenutne situacije u kojoj se knjižnica nalazi. Potrebno je raspraviti o različitim vrstama strategija fokusiranim na različita strateška pitanja i na njihove međudnose, te dodirne točke s knjižnicom.⁵⁷

Nakon što su strategije formulirane, kreće se u njihovu implementaciju. Strateška implementacija podrazumijeva transformaciju strateškog plana u detaljnije i konkretnije programe i budžete i daljnu procjenu kompatibilnosti tih programa sa potrebama i željama korisnika.⁵⁸

⁵⁵ Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library management 15, 1(1994). Str. 8.

⁵⁶ Isto. Str. 10.

⁵⁷ Isto.

⁵⁸ Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja. 2. Izd. Zagreb: Effectus, 2015. Str. 68.

7. Evaluacija

Strategiju nije dovoljno samo predstaviti i početi implementirati. Vrlo bitan dio procesa strateškog planiranja je ocjena strategije, odnosno njezina evaluacija. Evaluacijom je potrebno utvrditi provodi li se strategija prema planiranim vremenskim okvirima, te je li uspješna i relevantna.⁵⁹

Kako bi se provela evaluacija strategije potrebno je definirati niz konzistentnih pokazatelja uspješnosti. Pokazatelji uspješnosti baziraju se na mjerljivim ciljevima nastalima u procesu strateškog planiranja.⁶⁰ Radi se o prikupljanju statističkih podataka u vezi poslovanja knjižnice, kao npr. broj novih korisnika, broj posuđenih jedinica građe i dr. To je tradicionalna kvantitativna metoda dokazivanja ili utvrđivanja postignuća i djelotvornosti knjižnice, koja se najčešće primjenjuje. Međutim, kvantitativni podaci o poslovanju, kao jedina metoda iskazivanja učinkovitosti i djelotvornosti, je neuvjerljiva, i nije dovoljna. Knjižnice se stoga u mjerenju svoga utjecaja na korisnike i ishoda korištenja knjižničnih usluga sve češće priklanjaju kvalitativnim metodama vrednovanja.⁶¹ Kvantitativne metode općenito podrazumijevaju sljedeće metode prikupljanja podataka:⁶²

- intervju
- neposredno promatranje
- pisani dokumenti (npr. anketni upitnici).

Za knjižnicu će to značiti da će putem kvantitativnih metoda evaluacije prikupljati podatke izravno od svojih korisnika.

Strateški plan izrađuje se kako bi se ostvarili strateški ciljevi knjižnice. On utvrđuje glavne odluke o rasporedu resursa, prioritetima i akcijama potrebnima za ostvarivanje tih ciljeva. Strateški plan obuhvaća duži vremenski period i široki opseg djelovanja.⁶³

Prilikom izrade strateškog plana, knjižnica na umu treba imati da uokviru strateškog plana treba:⁶⁴

⁵⁹ Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library management 15, 1(1994). Str. 11.

⁶⁰ Isto.

⁶¹ Mihalić, M. Mjere li samo pokazatelji uspješnosti vrijednost knjižnica? : Prema vrednovanju društvenih ciljeva organizacija u kulturi. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012). URL: <http://hrcak.srce.hr/file/137946> (25.7.2017.)

⁶² Patton, M. Q. How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park, Calif: Sage Publications, cop. 1987. Str. 7.

⁶³ Dujanić, M. Menadžment : udžbenik za specijalistički studij. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007. Str. 120.

- razviti jasne ciljeve, mjerljive i orijentirane rezultatima
- identificirati aktivnosti potrebne za ostvarivanje tih ciljeva
- odrediti odgovornost i ovlast za odgovarajuće osoblje
- procijeniti vrijeme potrebno za izvršavanje aktivnosti i njihov redoslijed
- utvrditi koji će resursi biti potrebni za navedene aktivnosti
- komunicirati i koordinirati navedene elemente.

Također, knjižnica mora obratiti pažnju na ključne elemente koje bi njezin strateški plan trebao sadržavati. Strateški planovi narodnih knjižnica obično imaju sljedeću strukturu:⁶⁵

- uvod
- izjava o misiji
- izjava o viziji
- osvrt na zajednicu u kojoj knjižnica djeluje
- osvrt na knjižnicu i njezino djelovanje
- usluge koje knjižnica pruža
- ciljevi i zadaci knjižnice
- aktivnosti.

Strateški planovi izrađeni u drugim vrstama knjižnica donekle će se razlikovati, ali i strateški planovi narodnih knjižnica mogu imati i neke dodatne elemente i donekle se razlikovati od ove sheme, međutim, očito je kako postoje određeni osnovni elementi koje strateški plan mora sadržavati, a oni podrazumijevaju upravo ono što je neizbježan dio strateškog planiranja knjižnice općenito, a to je promišljanje o misiji, viziji knjižnice, analiza vanjskog okružja i unutrašnjeg stanja te određivanje strateških ciljeva i aktivnosti koje treba poduzeti za ostvarivanje tih ciljeva.

⁶⁴ Kreitner, R. Management. 11th ed. Boston, New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, cop. 2009. Str. 191.

⁶⁵ Pacios, R.A. Strategic plans and long-range plans: is there a difference?. // Library management 25, 6/7(2004). Str. 264.

5.3 ANALIZE OKRUŽENJA I UNUTRAŠNJEG STANJA KNJIŽNICE

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, jedan dio procesa strateškog planiranja predstavlja analiza okruženja u kojem knjižnica djeluje, ali i analiza same knjižnice i uvjeta koji u njoj vladaju, njezinih slabosti i prednosti, što se postiže metodama PEST i SWOT analiza. To je bitan dio procesa strateškog planiranja jer tim analizama knjižnica identificira osnovna strateška pitanja i dobiva jasniju sliku o stanju same knjižnice i tome što u njezinom radu funkcionira, a što ne. Važno je biti svjestan prijetnji u okruženju knjižnice kako bi ih mogli uspješno izbjeći, kao i svih mogućnosti koje okruženje nudi, kako bismo ih mogli iskoristiti. Isto tako, treba biti svjestan svojih prednosti ali i nedostataka unutar knjižnice na kojima treba poraditi.

5.3.1 PEST ANALIZA

PEST analiza jest analiza političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških čimbenika iz okruženja, što je i razjašnjenje akronima u njezinu nazivu. Na temelju PEST analize mogu se donositi odluke na različitim razinama knjižnice – operativne, taktičke i strateške.⁶⁶

U sljedećoj tablici navedeni su neki od elemenata u sklopu pojedinih P-E-S-T čimbenika.⁶⁷

Politički (P)	Ekonomski (E)
<ul style="list-style-type: none">- Zakonodavstvo/zakoni važni za djelatnost organizacije- Porezni propisi važni za financiranje organizacije i odnose s donatorima/financijerima- Političke promjene na lokalnoj i državnoj razini- Mogućnost pristupa specijaliziranim izvorima financiranja	<ul style="list-style-type: none">- Stopa nezaposlenosti- Proračunski deficiti (suficiti)- Razina gospodarske aktivnosti- Razvoj pojedinih gospodarskih grana- Inflacija
Društveni (S)	Tehnološki (T)
<ul style="list-style-type: none">- Promjene u strukturi stanovništva (dob, spol...)- Obrazovanost stanovništva- Navike pri korištenju usluga- Tradicionalne društvene vrijednosti- Društvena raslojenost- Načini provođenja slobodnog vremena	<ul style="list-style-type: none">- Dostupnost suvremene komunikacijske infrastrukture i tehnologije- Razvoj tehnologije bitan za djelovanje organizacije- Korištenje novih izvora energije- Zajednička istraživanja/ulaganja u tehnološki razvoj- Poboljšana dostupnost i korisnost usluga korisnicima kao rezultat

⁶⁶ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 24.

⁶⁷ Isto. Str. 25.

	tehnološkog napretka
--	----------------------

Tablica 1. Pregled nekih mogućih elemenata u sklopu pojedinih PEST čimbenika (Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj., 2006.)

Kao primjer PEST analize knjižnice navela bih PEST analizu provedenu od strane Gradske knjižnice Đurđevac, objavljenu u njihovom strateškom planu za razdoblje od 2013. Do 2015. godine.⁶⁸ Knjižnica navodi sljedeće čimbenike u svom okruženju:

Političko okruženje	Ekonomsko okruženje
<ul style="list-style-type: none"> - Ovisnost o tijelima lokalne uprave i samouprave, koja se mijenjaju sa svakim lokalnim izborima - Neujednačeno financiranje i odobravanje programa - Nedorečenost propisa i nadležnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Recesija – teška gospodarska situacija koja utječe na rad knjižnice kroz nedostatno financiranje te kroz nezaposlenost koja utječe na nemogućnost plaćanja članarina od strane korisnika
Društveno okruženje	Tehnološko okruženje
<ul style="list-style-type: none"> - Postojeći korisnici – tradicija dolaska u knjižnicu - Imidž knjižnice – uključenost u društvena i kulturna događanja u Gradu - Više korisničkih skupina – potreba za uvođenjem novih usluga - Različite socijalne kategorije, koje uključuju osobe s posebnim potrebama, socijalno i imovinski ugrožene osobe, nacionalne manjine – potreba za osiguravanjem posebnih knjižničnih usluga 	<ul style="list-style-type: none"> - Dobra opremljenost informacijsko komunikacijskom tehnologijom - Praćenje tehnoloških trendova struke - Potreba stalnog stručnog usavršavanja zaposlenih i stalnog nadograđivanja postojeće tehnološke infrastrukture

Tablica 2. Pregled identificiranih čimbenika okruženja iz PEST analize Gradske knjižnice Đurđevac.

Očito je kako kroz PEST analizu knjižnica može doći do važnih spoznaja o svom okruženju, i premda je ona veoma korisna, treba imati na umu kako je riječ o relativno jednostavnoj i općoj analizi koja daje samo okvirne smjernice i u praksi se najčešće kombinira s drugom, nešto češće primjenjivanom, SWOT analizom.⁶⁹

5.3.2 SWOT ANALIZA

SWOT analiza uključuje identificiranje snaga i slabosti knjižnice u odnosu na okruženje, te mogućnosti i prijetnje na temelju predviđanja trendova u okruženju. Mnoge sadašnje snage

⁶⁸ Strateški plan 2013. – 2015. : Gradska knjižnica Đurđevac. Str. 6. URL: <https://knjiznica-djurdjevac.hr/wp-content/uploads/2016/02/strateski-plan-2013.pdf> (1.4.2017.)

⁶⁹ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 24.

knjižnica mogu se činiti slabijima u budućnosti kad se prosuđuju s gledišta očekivanih budućih standarda.⁷⁰

Spoznati okruženje (PEST analizom ili nekim drugim načinom), a ne spoznati vlastitu organizaciju i njezin odnos s tim okruženjem, znači da ćemo stati na pola puta u razumijevanju kako ona može iskoristiti prilike, izbjeći opasnosti, istaknuti svoje prednosti a raditi na svojim nedostacima. Važno je imati na umu da vanjsko okruženje predstavlja nešto na što knjižnica uglavnom ne može utjecati, ali na unutrašnje stanje, u pravilu, može.⁷¹ SWOT analiza predstavlja jedan od jednostavnijih alata za dolaženje do tih spoznaja.

Razrješenje akronima SWOT:⁷²

- **S** – *strengths* (snage)
- **W** – *weaknesses* (slabosti)
- **O** – *opportunities* (prilike)
- **T** – *threats* (prijetnje).

Snage i slabosti dio su unutrašnjeg stanja knjižnice na koji ona može utjecati, dok su prilike i prijetnje dio vanjskog okruženja na koje knjižnica nema izravan utjecaj, ali o njoj ovisi kako će na njih reagirati, hoće li ih uspjeti izbjeći, odnosno iskoristiti.

Postupak provedbe SWOT analize je sljedeći – logički slijed koraka kojima će se identificirati snage/slabosti s jedne strane, i prilike/prijetnje s druge strane. To treba evidentirati kako bi se oblikovale pregledne liste stavaka. To treba uvrstiti u jednostavnu i preglednu matricu, primjer koje predstavlja sljedeća tablica:⁷³

S (snage)	W (slabosti)
<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetno vodstvo institucije i njegove liderske kvalitete - Iskusni i obrazovani djelatnici - Dobra lokacija institucije - Osigurani dugoročni izvori financiranja djelatnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Loša organizacijska struktura - Prevelik broj djelatnika za opseg posla institucije - Derutni i zapušteni prostori institucije - Nezadovoljstvo, nemotiviranost djelatnika za rad

⁷⁰ Majstorović, Z.; Čelić-Tica, V.; Lešić J. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2(2013) Str. 40. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/170254> (1.4.2017.)

⁷¹ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 34.

⁷² Jurevicious, O. SWOT Analysis – Do It Properly!. Strategic Management Insight. (2013.). URL: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html> (1.4.2017.)

⁷³ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 35.

- Prepoznatljivost za korisnike ...	- Neodgovarajuća primjena marketinških aktivnosti ...
O (prilike)	(T) prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> - Promjena zakonskih propisa vezanih za financiranje institucija kulture i umjetnosti - Pобољшanje ekonomske situacije u okruženju - Mogućnost pristupa fondovima Europske unije i novim izvorima financiranja - Ponuda srodnih institucija za sudjelovanje u partnerskim programima ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenaklonjenost lokalnih, županijskih ili državnih institucija i pojedinaca u njima - Negativan imidž donatora/sponzora s kojima institucija surađuje - Nepovoljne demografske promjene u okruženju - Pojava konkurentskih institucija - Promjene zakonskih propisa koje ugrožavaju dugoročni razvoj i opstanak institucije - Pogoršanje životnog standarda ciljnih skupina/korisnika institucije ...

Tablica 3. SWOT matrica hipotetske situacije.

Nakon formuliranja jedne takve matrice, treba objasniti i protumačiti razvrstane kategorije, te prezentirati rezultate. Ne postoji “jedinstveni recept”, svaka institucija, pa tako i svaka knjižnica je specifična i to treba uvažiti pri planiranju, provedbi i korištenju rezultata analize.⁷⁴

Kao primjer SWOT analize provedene u knjižnici navela bih analizu koju je 2011. godine provela Gradska knjižnica i čitaonica Hvar⁷⁵, čiji rezultati su sažeti u sljedećoj tablici:

S (snage)	W (slabosti)
<ul style="list-style-type: none"> - dobar odnos knjižnice i korisnika - dobra izgrađenost fonda - redoviti izbor i nabava nove građe - spremnost prihvaćanja novih izazova - prepoznatljivost i susretljivost 	<ul style="list-style-type: none"> - neprikladan i teško dostupan prostor - nedostatak prostora - prokišnjavanje - nedostatna informatička oprema - nedostatak namještaja - nedostatak financijskih sredstava za pojačanu nabavu knjižne i neknjižne građe - nepostojanje pristupa određenim (starijim) korisnicima i invalidima
O (prilike)	(T) prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> - podići postignuti stupanj izvrsnosti - njegovati i širiti suradnju sa ustanovama, udrugama i pojedincima 	<ul style="list-style-type: none"> - političke i strukturne promjene koje bi bile nepovoljne za knjižnicu, a na koje knjižnica ne može utjecati

⁷⁴ Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 35.

⁷⁵ Nacrt strateškog plana Gradske knjižnice i čitaonice Hvar 2012.-2014. god. URL: <http://www.knjiznicahvar.hr/pdf/nacrt-strateskog-plana-gradske-knjiznice-i-citaonice-hvar.pdf> (1.4.2017.)

vezano uz popularizaciju knjižnične djelatnosti - uvođenje novih programa i usluga - stalna edukacija djelatnika i korisnika - udruživanje sa srodnim institucijama prilikom planiranja većih projekata - profiliranje knjižnice kao "dnevni boravak" grada	- nedostatak financijskih sredstava potrebnih za razvoj knjižnice i njezinih usluga - opadanje broja korisnika
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tablica 4. SWOT matrica analize provedene u Gradskoj knjižnici i čitaonici Hvar

Prednosti korištenja SWOT analize u planiranju su sljedeće:⁷⁶

- jednostavna je i praktična
- lako razumljiva
- skreće pozornost na ključne vanjske i unutrašnje faktore koji utječu na instituciju
- pomaže u određivanju budućih ciljeva
- daje podlogu za daljnje analize.

5.4 RAZVOJ MISIJE, VIZIJE I CILJEVA

Važan dio procesa strateškog planiranja je razvoj misije, vizije i ciljeva, i to predstavlja i važan element strateškog plana knjižnice.

Vizija i misija su pojmovi koji se međusobno isprepliću, ali među njima postoji bitna razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom postojanja organizacije u sadašnjosti.⁷⁷

Razliku između ova dva pojma možemo vidjeti na primjeru izjave o misiji i viziji Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

“...Misija je Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pružiti svakom svojem korisniku, hrvatskom društvu u cjelini, kao i svima zainteresiranim, bez obzira na to gdje se nalazili, najkvalitetniju knjižničku uslugu, povećati razinu znanja i sposobnosti na nacionalnoj te prepoznavanje tih sposobnosti na međunarodnoj razini, prikupljajući, obrađujući, čuvajući te

⁷⁶ Jurevicious, O. SWOT Analysis – Do It Properly!. Strategic Management Insight. (2013.). URL: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html> (1.4.2017.)

⁷⁷ Dujanić, M. Menadžment : udžbenik za specijalistički studij. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007. Str. 92.

dajući na korištenje građu okupljenu u zbirkama, kao i u cjelokupnom knjižničnom fondu Knjižnice.”⁷⁸

Izjava o viziji Nacionalne i sveučilišne knjižnice je sljedeća:

“Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu mora biti sinergijsko mjesto hrvatskoga knjižničnog sustava i obavijesni izvor na temelju kojega se uči o tradiciji, jedinstvenosti i vjerodostojnosti te kroz koji se prati povijest i razvoj nacije, njezinih ustanova i njihovih djelatnosti u neprekidnosti kroz stoljeća; komunikacijsko mjesto na kojem se stječu nove sposobnosti, bez obzira na to radilo se o boravku u fizičkom prostoru knjižnice ili se nalazili u virtualnom prostoru dostupne građe. Osim toga, knjižnica je interdisciplinarni prostor u kojem se razmjenjuju informacije i znanja, multimedijски centar kulture i umjetnosti temeljen na kreativnosti i dostupnosti. Nedjeljiva od konteksta vremena u kojem se nalazi, podjednako posvećena povijesnom, kao i sadašnjem nacionalnom identitetu, treba predstavljati najbolji, najbogatiji i najvjerodostojniji izvor informacija o Republici Hrvatskoj, Hrvatima, pripadnicima hrvatskog naroda izvan Republike Hrvatske te svim pripadnicima nacionalnih manjina u Republici Hrvatskoj, ukupnoj hrvatskoj kulturi i znanosti. Izvori informacija moraju biti temeljeni na standardima i mjerilima kvalitete te profesionalnosti u svim jedinicama poslovanja.”⁷⁹

Iz ovog primjera očito je kako izjava o misiji sadrži promišljanje o sadašnjosti, o onome što knjižnica jest, zbog čega postoji, koja joj je svrha, kakve usluge nudi, te kome. S druge strane, promišljanje o viziji znači stvaranje slike idealne knjižnice, pogled u budućnost, prema onome što bi knjižnica trebala biti.

Na temelju tih izjava knjižnica može krenuti u formuliranje svojih ciljeva. Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i viziji i pretvaraju ih u specifične obaveze. To se obično odnosi na ono što treba uraditi i rokove u kojem ciljevi trebaju biti provedeni.⁸⁰

Za period od 2012. do 2015. godine, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu navodi sljedeće ciljeve:⁸¹

⁷⁸ Misija i vizija. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. (2012.). URL: <http://www.nsk.hr/misija-vizija/> (2.4.2017.)

⁷⁹ Isto.

⁸⁰ Dujanić, M. Menadžment : udžbenik za specijalistički studij. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007. Str. 92

⁸¹ Ciljevi. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. (2012.) URL: <http://www.nsk.hr/ciljevi/> (2.4.2017.)

- Biti društveno odgovorna ustanova s jakim poslanjem služenja općem dobru i javnom interesu, dijeleći sudbinu hrvatskoga društva u cjelini temeljenu na odrednicama europske civilizacijske razine kojoj pripadamo.
- Graditi vjerodostojne baze podataka, biti prvi izbor pri traženju informacija te partner u obrazovanju i stvaranju znanja.
- Zaštititi najvrjedniju građu, bez obzira na format ili medij u kojem se građa nalazi te je učiniti dostupnijom.
- Izgrađivati informacijske sustave, umrežavati na zajedničkim projektima sve sudionike knjižničarskog i ostalih jedinica hrvatskoga kulturnog i znanstvenog područja.
- Uspostaviti Hrvatsku digitalnu knjižnicu.
- Uspostaviti Međunarodni akademski centar, mjesto susreta hrvatske, regionalne i međunarodne akademske zajednice.

Na ovom primjeru možemo vidjeti kako bi ciljevi knjižnice trebali biti jasno definirani, i odnositi se na određeno vremensko razdoblje, koje može biti različito, pa će oni varirati od kratkoročnih do dugoročnih, iako, u kontekstu strateškog planiranja uglavnom govorimo o dugoročnim ciljevima. Također, vidljivo je kako ciljevi mogu biti različiti prema svojoj specifičnosti, odnosno, neki će biti specifičniji, dok će drugi biti općenitiji.

Očigledno je kako su misija, vizija i ciljevi usko povezani i međusobno se nadovezuju, a promišljanje o njima je veoma bitan dio strateškog planiranja i stvaranja strateškog plana.

Svrha svakog strateškog plana je “pružiti okvir za planiranje, razvoj i vrednovanje djelovanja knjižnice, odrediti ciljeve i zadatke vezane za implementaciju planova, osvijestiti o ograničenjima knjižnice, bilo da se radi o financijama ili osoblju.”⁸² Prednosti strateškog planiranja i izrade strateškog plana očite su i knjižnica će od toga imati brojne koristi, poput poboljšanja svog položaja, povećanja povjerenja kod potencijalnih financijera, ali i čitave knjižnične zajednice i korisnika knjižnice.⁸³ Strateški plan knjižnice pružit će okvir za usmjeravanje njezinog djelovanja na duže vremensko razdoblje, a i izvrstan temelj za vrednovanje onoga što se postiglo nakon isteka tog roka. U današnje vrijeme kad je informacijska i komunikacijska tehnologija napredovala, i knjižnice su u mogućnosti koristiti

⁸² Donlon, P. Strategic Planning in National Libraries. // IFLA Journal 17, 4(1991). Str. 396.

⁸³ Isto.

Internet u komunikaciji sa svojim korisnicima, ali i čitavom zajednicom, može biti vrlo korisno da svoje službene dokumente, uključujući i strateške planove, objave putem Interneta kako bi im svi zainteresirani mogli pristupiti i imati uvid u to što knjižnica planira u budućnosti.

Istraživanje u okviru ovog rada usmjereno je upravo prema strateškom planiranju u hrvatskim knjižnicama, i procjeni njihovih strateških planova, koje su te knjižnice učinile dostupnima na Internetu, kroz međusobnu usporedbu i usporedbu s odabranim strateškim planovima inozemnih knjižnica.

6. ISTRAŽIVANJE STRATEŠKIH PLANOVA HRVATSKIH I INOZEMNIH NARODNIH KNJIŽNICA

U okviru ovog rada odlučila sam provesti istraživanje vezano za strateške planove u hrvatskim narodnim knjižnicama. U prvom dijelu rada iznesene su teorijske osnove koje se tiču toga što proces strateškog planiranja u knjižnicama podrazumijeva, od čega se sastoji, te što, sukladno tome, trebaju sadržavati strateški planovi knjižnica i zašto je za knjižnice od velike važnosti da izrađuju strateške planove i javno ih objave. U drugom dijelu rada, kroz provedeno istraživanje strateških planova narodnih knjižnica u Hrvatskoj, prikazano je koliko je te teorije primjenjeno u praksi i vidljivo u samim strateškim planovima. Uz to, odabrane su pojedine inozemne narodne knjižnice i njihovi strateški planovi koji su također analizirani, sa svrhom pronalaženja sličnosti, odnosno različitosti u strateškom planiranju u narodnim knjižnicama u Hrvatskoj i u svijetu.

6.1 PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA STRATEŠKOG PLANIRANJA HRVATSKIH NARODNIH KNJIŽNICA

Iako je strateško planiranje nešto što općenito nije još sasvim ukorijenjeno u knjižničnu praksu - kao što je već spomenuto knjižnice, kao i druge institucije u kulturi, imaju određenih problema s prihvaćanjem nužnosti procesa upravljanja knjižnicom i svime što to podrazumijeva - u Hrvatskoj se u knjižničnoj zajednici se o tome priča i svijest o važnosti strateškog planiranja nedvojbeno raste.

U vezi važnosti nacionalne strategije narodnih knjižnica u Hrvatskoj, održano je 2004. godine 2. savjetovanje za narodne knjižnice pod nazivom *Prema nacionalnoj strategiji razvoja narodnih knjižnica*.⁸⁴ Tada je predložen nacrt Strategije za razdoblje od 2005. do 2010. godine, nakon toga strategija za razdoblje od 2013. do 2015. godine, te konačno strategija za razdoblje od 2016. do 2020. godine. U okviru oblikovanja nacionalne strategije razvoja hrvatskog knjižničarstva ističe se važnost knjižnične djelatnosti i važnost narodnih knjižnica za društvo Republike Hrvatske, provodi se SWOT analiza trenutnog stanja u hrvatskom knjižničarstvu i identificiraju se osnovni strateški ciljevi za određeno razdoblje.⁸⁵

⁸⁴ Strategija razvoja narodnih knjižnica Republike Hrvatske 2013.-2015. (prijedlog). URL: http://www.hkdrustvo.hr/clanovi/alib/datoteke/file/STRATEGIJA_RAZVOJA_NAR_KNJ_RH_21-9.doc (12.4.2017.)

⁸⁵ Nacrt strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.-2020. URL: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850> (12.4.2017.)

Dakle, očigledno je da se u hrvatskoj knjižničnoj zajednici o važnostima strategija za knjižnice razmišlja već duži niz godina.

Maja Jurić provodi istraživanje objavljeno 2008. godine u zborniku *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*, u sklopu održanog istoimenog seminara, u kojem analizira kvalitetu strateških planova knjižnica koje su na seminaru sudjelovale, a to su⁸⁶: Knjižnica Bogdana Ogrizovića, Knjižnica Marina Držića, Knjižnica Medveščak, Knjižnica pučkog otvorenog učilišta, Knjižnica Vladimira Nazora, a u istraživanju je bio uključen i strateški plan izrađen za čitavu mrežu Knjižnica grada Zagreba.

Evaluacijski parametri korišteni za ocjenjivanje strateških planova knjižnica bili su sljedeći⁸⁷:

- Stupanj definiranosti i primjerenosti osnovnih odrednica strateškog plana (vizija, misija, ciljevi, strategije)
- Cjelovitost i koherentnost strateškog plana
- Programska inovativnost, razrađenost i razgranatost
- Stupanj institucionalne otvorenosti kroz dostupnost, inkluzivnost, uključivanje posebnih grupa korisnika, usmjerenost k decentraliziranom djelovanju
- Usmjerenost k međunarodnoj kulturnoj strategiji, partnerstvu, umrežavanju, novim tipovima suradnje, koprodukcijama i širenju kulturnog tržišta
- Diversifikacija svih resursa, PR-a, marketinških djelatnosti, te opća financijsko-institucijska održivost.

Kao zaključak ove analize Jurić navodi kako su knjižnice pokazale u svojim strateškim planovima veliku sposobnost kreiranja novih programa i usluga, umrežavanja i ostvarivanja novih tipova suradnje. Kao glavni problemi u strateškim planovima knjižnica ističu se nekoherentnost planova i nerealni ciljevi, a kao osnovni problem s kojim su knjižnice suočene navodi se budžetiranje. Pokazalo se kako nedostaje i znanja za apliciranje inozemnim fondovima, a općenito kao najslabije razrađen segment strateških planova knjižnica ističe se marketing.⁸⁸

⁸⁶ Jurić, M. Rezultati evaluacije: knjižnice. // Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 190.

⁸⁷ Isto.

⁸⁸ Isto. Str. 199-200.

Očito je kako je u Hrvatskoj prisutna svijest u važnosti strateškog planiranja, kako na razini nacionalne strategije koja će biti svojevrsan temelj razvoja knjižnične djelatnosti u određenom razdoblju, tako i na razini svake pojedine knjižnice koja je u kontekstu upravljanja organizacija kao i svaka druga kojoj je planiranje, a posebice strateško planiranje, od velike važnosti za njezinu budućnost i budućnost njezinih usluga, međutim, očito je da u njegovom provođenju i prihvaćanju postoje određeni problemi.

Do sada nije objavljeno istraživanje koje bi obuhvatilo procjenu svih dostupnih strateških planova narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj i upravo je to obuhvaćeno istraživanjem provedenim u okviru ovoga rada.

6.2 UZORAK, METODOLOGIJA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživanja su strateški planovi narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj koji su dostupni putem Interneta. Nemoguće je točno utvrditi koliko narodnih knjižnica u Hrvatskoj ima izrađene strateške planove zbog toga što ih možda nisu objavile na Internetu, a treba uzeti u obzir i kako veliki broj tih knjižnica nema svoje web stranice. Analiza je provedena na strateškim planovima narodnih knjižnica koji jesu objavljeni na Internetu. Osim tih strateških planova, predmet istraživanja su i odabrani strateški planovi inozemnih knjižnica. Strateški planovi za istraživanje pretraženi su i prikupljeni u ožujku i travnju 2017. godine. Prilikom pretrage dostupnih strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica kao polazišna točka korišten je Portal narodnih knjižnica⁸⁹ koji sadrži popis svih narodnih knjižnica u Hrvatskoj kao i njihove pripadajuće web stranice.

Istraživanje ima nekoliko ciljeva:

- Identificirati koliki broj narodnih knjižnica u Hrvatskoj svoje strateške planove objavljuje na Internetu
- Na temelju literature koja se tiče strateškog planiranja kreirati kriterije prema kojima će se provesti analiza strateških planova
- Analizirati strateške planove Hrvatskih narodnih knjižnica i donijeti zaključke o njihovom sadržaju i kvaliteti
- Kroz analizu odabranih strateških planova inozemnih knjižnica usporediti ih sa strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica te procijeniti eventualne

⁸⁹ Portal narodnih knjižnica. URL: <http://www.knjiznica.hr/home.php> (15.4.2017.)

sličnosti, odnosno razlike u strateškom planiranju u knjižnicama u Hrvatskoj i inozemstvu.

6.3 KRITERIJI ZA ANALIZU STRATEŠKIH PLANOVA KNJIŽNICA

Kako bih uspješno procijenila kvalitetu strateških planova knjižnica, usporedila ih međusobno, te sa strateškim planovima inozemnih knjižnica, bilo je potrebno odrediti kriterije prema kojima će planovi biti analizirani i uspoređeni. Na temelju literature o teoriji strateškog planiranja koja opisuje njegov proces i sve njegove dijelove, kao i sve ono što bi uspješan dokument strateškog plana trebao sadržavati, odabrala sam osam kriterija za analizu.

Prvi kriterij odnosi se na format strateškog plana knjižnica kao i načine na koji je dostupan, budući da strateški planovi mogu na Internetu biti objavljeni na različite načine i u različitim formatima, te na opseg strateškog plana, odnosno broj stranica. Vremensko razdoblje na koje se strateški plan odnosi vrlo je bitno, a smatrala sam bitnim utvrditi odnose li se strateški planovi na tekuće vremensko razdoblje, ili su možda zastarjeli. U literaturi se navodi kako je osnivanje posebne komisije koja će se baviti strateškim planiranjem bitan korak u cjelokupnom procesu, pa sam odlučila provjeriti navode li knjižnice u svojim strateškim planovima osnivanje jedne takve komisije ili radne grupe. Ono što je također naglašeno kao važno u promišljanju o strateškom planiranju je i osvrt na nadređenu instituciju pod okriljem koje knjižnice djeluju, te je stoga jedan od kriterija za analizu i taj spominju li knjižnice u svojim strateškim planovima svoje nadređene institucije i eventualno njihove strategije. Nakon toga slijede kriteriji koje se odnose na elemente koje bi strateški planovi svakako trebali sadržavati. Na početku to su izjava o misiji i viziji, te o vrijednostima knjižnice. Analiza same knjižnice i njezinog okruženja jako su bitan dio procesa strateškog planiranja pa prema tome kriterij za analizu je i jesu li informacije o provedenim PEST I SWOT analizama sadržane u strateškim planovima. Ciljevi predstavljaju vrlo važne dijelove strateškog plana, te sam ih odlučila analizirati nešto detaljnije, utvrditi koliko su opći, odnosno specifični, te jesu li definirane i navedene aktivnosti koje će se poduzeti kako bi se ciljevi ostvarili. Na kraju, budući da je uputno napraviti evaluaciju onoga što se jest, odnosno nije, postiglo, kao zadnji kriterij za analizu strateških planova je evaluacija postignutog, odnosno identificiranje postoji li u strateškim planovima knjižnica informacije o tome hoće li se provoditi evaluacija postignutog i koje su metode evaluacije.

6.4 ANALIZA STRATEŠKIH PLANOVA HRVATSKIH I INOZEMNIH NARODNIH KNJIŽNICA

Na samom početku istraživanja bilo je potrebno utvrditi koliki broj narodnih knjižnica djeluje u Hrvatskoj. Postoji više dostupnih podataka o tom broju, a u svrhu ovog istraživanja odlučila sam iskoristiti podatak iz Statističkog ljetopisa Republike Hrvatske za 2016. godinu, koji navodi kako, prema podacima iz 2013. godine, u Hrvatskoj djeluje 269 narodnih knjižnica.⁹⁰ Od tih 269, u razdoblju prikupljanja podataka za ovo istraživanje, a to je, kao što je već spomenuto, ožujak i travanj 2017. godine, njih 31 ima svoje strateške planove objavljene na Internetu, odnosno, izraženo u postotku, to je 11,5%. Valja opet ponoviti kako to nije realan broj knjižnica koje izrađuju strateške planove, budući da je moguće da ih neke nisu objavile na svojim web stranicama, a mnoge od njih uopće nemaju web stranicu putem koje bi svoje strateške planove, kao i druge dokumente, mogle priopćavati javnosti.

Kako bih procijenila kvalitetu i sadržaj pronađenih strateških planova narodnih knjižnica, na njih ću primijeniti kriterije za analizu koje sam iznijela u prethodnom poglavlju. Iste kriterije primjenit ću i na strateške planove odabranih inozemnih knjižnica i usporediti rezultate.

Odabrano je ukupno 15 inozemnih narodnih knjižnica i njihovih strateških planova za analizu. Cilj je bio formirati što reprezentativniji uzorak knjižnica, međutim, zbog jezične barijere, u obzir su uzete samo knjižnice na engleskom govornom području. Kroz pregled web stranica pojedinih europskih narodnih knjižnica iz drugih govornih područja, jako je malo informacija dostupno na engleskom jeziku i doći do strateških planova tih knjižnica nije bilo moguće.

Odabrane inozemne narodne knjižnice su iz 6 država, i to:

- SAD
 - Los Angeles Public Library
 - Nashville Public Library
 - New Orleans Public Library
 - New York Public Library
 - The Seattle Public Library

⁹⁰ Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2016. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. 2016. URL: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf (25.7.2017.)

- The Boston Public Library
- Australija
 - CityLibraries Townsville
 - Melbourne Library Service
 - Southaustralian Public Library Network
- Kanada
 - Brantford Public Library
 - Toronto Public Library
 - Vancouver Public Library
- Irska
 - Dublin City Public Libraries
- Novi Zeland
 - Auckland Libraries
- Ujedinjeno Kraljevstvo
 - London Public Library.

Kriterije za analizu strateških planova sam pokušala formulirati na način da obuhvaćaju sve bitne karakteristike strateških planova i poredati na način da što više slijede kronologiju aktivnosti koje se u literaturi navode kao potrebne u procesu strateškog planiranja, počevši od osnovnih koraka izrade strateškog plana, poput osnivanja posebne komisije za poslove izrade, preko provedbe potrebnih analiza, formuliranja ciljeva i potrebnih aktivnosti, pa do određivanja metoda za evaluaciju i provođenja evaluacije postignutog. Kriteriji za analizu strateških planova su sljedeći:

1. Format i opseg strateškog plana
2. Vremensko razdoblje na koje se strateški plan odnosi
3. Osnivanje komisije/radne grupe za poslove izrade strateškog plana
4. Pozivanje knjižnice na nadređenu instituciju
5. Izjava o misiji, viziji i vrijednostima knjižnice

6. Analiza vanjskog okruženja i unutrašnjeg stanja knjižnice
7. Ciljevi
8. Aktivnosti za ostvarivanje ciljeva
9. Praćenje i evaluacija postignutog.

Rezultate analize hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica prezentirala sam jedne za drugim, kako bi bilo lakše i preglednije međusobno ih usporediti.

6.4.1 FORMAT I OPSEG STRATEŠKOG PLANA

Kao prvi kriterij za analizu strateških planova odabrala sam ono što se prvo može zamijetiti kada pristupamo određenom strateškom planu. Na početku je to format strateškog plana. Strateški planovi kojima se ovo istraživanje bavi objavljeni su na internetu, i predstavljaju tekstualne datoteke. Format neke datoteke znači način organiziranja podataka prilikom pohrane⁹¹ i tekstualne datoteke mogu biti objavljene u različitim formatima, pa je cilj istražiti koji su najčešći formati u kojem svoje strateške planove objavljuju hrvatske i inozemne narodne knjižnice. Osim formata, biti će istražen i opseg strateških planova, kao i njegova dostupnost i koliko je bilo jednostavno, odnosno složeno do njega doći.

6.4.1.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

Pregledavajući web stranice hrvatskih narodnih knjižnica primjetila sam da je veliki broj njih sadržaj na njima organizirao na način da sadrži posebnu kategoriju koja sadrži službene dokumente knjižnice, osim strateških planova tu se nalaze i godišnji planovi, financijski planovi, financijska izvješća, izvješća o radu i dr. Mali broj knjižnica svoju je strategiju smjestio u kategoriju koja se odnosi na osnovne podatke o knjižnici, gdje knjižnice obično navode izjavu o viziji i misiji.

Sukladno tome, većina strateških planova knjižnica, odnosno njih 27, u obliku su posebnih dokumenata, kako je i preporučeno u literaturi, dok su 4 knjižnice svoje strateške planove objavile kao tekst na web stranici. U sljedećoj tablici navedeni su formati strateških planova, te opseg izražen u broju stranica, koji je naveden isključivo kod strateških planova koji su u obliku zasebnog dokumenta:

⁹¹ Format. Merriam-Webster dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/format> (1.9.2017.)

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	OPSEG STRATEŠKOG PLANA – BROJ STRANICA DOKUMENTA
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	tekst na web stranici	-
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	PDF	9
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	PDF	19
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	PDF	13
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	PDF	4
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	PDF	19
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	PDF	10
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	PDF	9
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	PDF	12
10.	Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica	tekst na web stranici	-
11.	Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci	PDF	40
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	PDF	9
13.	Gradska knjižnica i čitaonica "Mladen Kerstner" Ludbreg	PDF	14
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	RTF	11
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	tekst na web stranici	-
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	PDF	25
17.	Gradska knjižnica Otok	DOCX	20
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	PDF	17
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	PDF	15
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	PDF	16
21.	Gradska knjižnica Rijeka	PDF	16
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	DOCX	16
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	PDF	15
24.	Gradska knjižnica Solin	PDF	33
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	PDF	13
26.	Gradska knjižnica Trogir	tekst na web stranici	-
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	PDF	6
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	PDF	13
29.	Gradska knjižnica Vodice	PDF	9
30.	Knjižnice grada Zagreba	eMagazine (issuu.com)	51

31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	DOC	12
-----	-------------------------------	-----	----

Tablica 5. Formati i opseg strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica

Kao što je vidljivo iz tablice, najveći broj strateških planova knjižnica, njih 22, objavljeno je u formatu PDF. Nakon toga slijede strateški planovi objavljeni kao tekst na web stranici. Njih je ukupno 4. Dva strateška plana objavljena su u formatu DOCX, a po jedan u formatu DOC i RTF. Knjižnice grada Zagreba svoj strateški plan nude u sučelju issuu čitača, u formatu eMagazine.

Već je bilo riječi o razlozima zbog čega je za knjižnicu pozitivno da svoje strateške planove objavi kao zasebne dokumente, i vidljivo je kako je većina knjižnica, njih 27, ipak prepoznala važnost izrade zasebnog dokumenta strategije. Tih 27 planova imaju različiti opseg, odnosno broj stranica, kao što je vidljivo u tablici. Opseg se kreće u rasponu od 6 do 51 stranicu. Uvjerljivo najopsežniji strateški plan jest strateški plan Knjižnica grada Zagreba. Prosječan broj stranica je 16,5.

6.4.1.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

Što se tiče inozemnih narodnih knjižnica, ispitani strateški planovi dostupni su na web stranicama knjižnica, uglavnom u kategoriji stranice koja se odnosi na informacije o knjižnici. Poneke knjižnice imaju posebnu kategoriju s dokumentima gdje se nalazi strateški plan. Formati strateških planova vidljivi su u sljedećoj tablici, kao i opseg onih planova u obliku zasebnih dokumenata:

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	OPSEG STRATEŠKOG PLANA – BROJ STRANICA DOKUMENTA
1.	Auckland Libraries	PDF	60
2.	Brantford Public Library	PDF	13
3.	CityLibraries Townsville	PDF	36
4.	Dublin City Public Libraries	PDF	64
5.	Los Angeles Public Library	PDF	24
6.	London Public Library	DOC, eMagazine (issuu.com), PDF	24
7.	Melbourne Library Services	PDF	5
8.	Nashville Public Library	eMagazine (issuu.com)	49
9.	New Orleans Public Library	tekst na web stranici	-
10.	New York Public Library	PDF	19
11.	Southaustralian Public Library Network	PDF	36

12.	The Boston Public Library	PDF	74
13.	The Seattle Public Library	PDF	29
14.	Toronto Public Library	PDF	44
15.	Vancouver Public Library	eMagazine (issuu.com), PDF	40

Tablica 6. Formati i opseg strateških planova inozemnih narodnih knjižnica

Možemo zaključiti kako je PDF uvjerljivo najzastupljeniji format, 13 od 15 knjižnica nude svoje strateške planove u tom formatu. Ukupno tri knjižnice nude strateški plan kao e-knjigu koja se može čitati u issuu sučelju. Nashville Public Library nudi svoj strateški plan isključivo u ovom formatu, Vancouver Public Library nudi mogućnost preuzimanja u formatu PDF, dok London Public Library uz taj format nudi i formate PDF i DOC. Samo jedna knjižnica, New Orleans Public Library, nema svoj strateški plan kao zaseban dokument kojeg se može preuzeti, nego je svoju strategiju prikazala kao tekst na svojoj web stranici, i to kroz više kategorija – *misija i vizija, vrijednosti*, te kategorija *strateški plan* koja sadrži strateške ciljeve.

6.4.2 VREMENSKO RAZDOBLJE NA KOJE SE STRATEŠKI PLAN ODNOSI

U literaturi navodi se kako je strateško planiranje planiranje koje je dugoročno, tiče se dugoročnih ciljeva i obično se odnosi na razdoblje od više godina.

6.4.2.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

U sljedećoj tablici vidljiva su vremenska razdoblja na koje se odnose ispitani strateški planovi hrvatskih narodnih knjižnica:

Redni broj	KNJIŽNICA	VREMENSKO RAZDOBLJE NA KOJE SE STRATEŠKI PLAN ODNOSI
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	2011.-
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	2015.-2017.
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	2012.-2015.
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	2014.2016.
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	nije definirano
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	2013.-2015.
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	2015.2018.
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	2015.-2017.

9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	2016.-2020.
10.	Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica	2015.-2019.
11.	Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci	2015.-2017.
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	2015.-2018.
13.	Gradska knjižnica i čitaonica "Mladen Kerstner" Ludbreg	2015.-2020.
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	2015.-2020.
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	2015.-2018.
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	2016.-2020.
17.	Gradska knjižnica Otok	2015.-2017.
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	2016.-2018.
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	2016.-2019.
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	2013.-2019.
21.	Gradska knjižnica Rijeka	2013.-2015.
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	2015.2018.
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	2012.-2017.
24.	Gradska knjižnica Solin	2016.-2018.
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	2016.-2020.
26.	Gradska knjižnica Trogir	2013.-2015.
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	2013.-2015.
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	2015.-2020.
29.	Gradska knjižnica Vodice	2013.-2017.
30.	Knjižnice grada Zagreba	2014.2020.
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	2016.-2018.

Tablica 7. Vremenski raspon strategija hrvatskih narodnih knjižnica

Od ukupnog broja strateških planova, njih dva nemaju točno definirano razdoblje na koje se odnose, i to su strateški planovi Gradske knjižnice Crikvenica i Gradske knjižnice i čitaonice Đakovo. Ostavljati nedefinirane vremenske rokove nije preporučljivo. Definirani vremenski rok dat će određeni okvir za poduzimanje potrebnih aktivnosti da bi se ostvarilo zadane ciljeve, a i pružit će perspektivu prilikom određivanja samih ciljeva. Vrednovanje postignutog vrlo je bitno za uspješno strateško planiranje, pa je određivanje vremenskog roka važno i zbog toga što se tako može odrediti kada će se točno provesti vrednovanje.



Grafikon 1. Vremenski raspon strategija izražen u godinama

Najveći broj knjižnica (11) svoje strateške planove izradilo je na razdoblje od 2 godine. Njih šest izradilo je planove za 3 godine, pet za 4 godine, četiri za 5 godina, tri za 6 godina, a kao što je već spomenuto, dvije knjižnice nisu točno definirale vremenski rok. Prosječni vremenski raspon strategije je 3,4 godine.

U okvirima strateškog planiranja razdoblje od 2 godine zapravo predstavlja prilično kratak rok. Kao što je već spomenuto u prvom dijelu rada, u literaturi se uglavnom kao rok za strateško planiranje navodi period od 3 do 5 godina.

Od 31 knjižnice, njih 8 nema strateški plan za tekuću godinu, dakle njihovi strateški planovi su zastarjeli i ukoliko su knjižnice izradile nove strateške planove trebale bi ih objaviti.

6.4.2.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

Sljedeća tablica prikazuje vremenski raspon strategija ispitanih inozemnih narodnih knjižnica:

Redni broj	KNJIŽNICA	VREMENSKO RAZDOBLJE NA KOJE SE STRATEŠKI PLAN ODNOSI
1.	Auckland Libraries	2013.-2023.
2.	Brantford Public Library	2012.-2014.
3.	CityLibraries Townsville	2014.-2017.
4.	Dublin City Public Libraries	2012.-2016.
5.	Los Angeles Public Library	2015.-2020.
6.	London Public Library	2014.-2017.
7.	Melbourne Library Services	2008.-2018.
8.	Nashville Public Library	2014.-2015.

9.	New Orleans Public Library	2017.-2019.
10.	New York Public Library	2017.-2021.
11.	Southaustralian Public Library Network	2015.-2030.
12.	The Boston Public Library	2012.-
13.	The Seattle Public Library	2011.-2015.
14.	Toronto Public Library	2016.-2019.
15.	Vancouver Public Library	2017.-2020.

Tablica 8. Vremenski raspon strategija inozemnih narodnih knjižnica

Od ispitanih 15 strateških planova, samo u jednom se ne navodi eksplicitno razdoblje na koje se odnosi strateški plan. Kod inozemnih knjižnica najveći broj knjižnica (4) ima strateški plan na 3 godine, dok je prosjek vremenskog raspona strategije 4,2. Dvije knjižnice imaju vremenski raspon strategije od čak 10 godina.

Ne uzimajući u obzir planove s nedefiniranim vremenskim rokom, ukupno 4 knjižnice nemaju strateške planove koji se odnose na tekuću, 2017. godinu.

6.4.3 OSNIVANJE KOMISIJE/RADNE GRUPE ZA POSLOVE IZRADE STRATEŠKOG PLANA

Radi opsega i zahtjevnosti poslova strateškog planiranja uputno je osnovati posebnu komisiju/radnu grupu, koja će biti zadužena za obavljanje tih poslova. Članovi komisije/radne grupe ne moraju biti samo zaposlenici knjižnice, nego to mogu biti i drugi zainteresirani.

6.4.3.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

U svojim strateškim planovima, samo devet knjižnica navodi osnivanje posebne komisije ili radne grupe za poslove izrade strateškog plana. Članovi ovih posebnih grupa su uglavnom ravnatelj/ce knjižnice, članovi upravnih vijeća, knjižničari i pomoćni knjižničari, te ostali zaposlenici knjižnice poput npr. tajnika ili voditelja financija. Jedna knjižnica kao člana radne grupe navodi člana knjižnice, dok jedna knjižnica navodi i predstavnika lokalne vlasti.

6.4.3.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

Od ukupno 15 knjižnica, većina njih u svojim strateškim planovima dotiče se grupe ljudi koji su radili na izradi plana. Samo 2 strateška plana ne sadrže nikakve podatke o tome. Pet knjižnica navodi odbore, odnosno grupe ljudi, okupljenih izričito sa svrhom izrade strateškog plana. Preostalih osam knjižnica u svojim strateškim planovima ne navode izričito osnivanje posebnog tijela ili grupe za izradu strateškog plana, ali ipak navode informacije o tome tko je

radio na izradi strateškog plana. Uglavnom su to, kao i u slučaju hrvatskih narodnih knjižnica, članovi upravnog odbora, ravnatelji knjižnice i knjižnično osoblje. Veliki broj knjižnica navodi i suradnju s korisnicima i drugim partnerima koji su sudjelovali u procesu izrade strateškog plana.

6.4.4 POZIVANJE KNJIŽNICE NA NADREĐENU INSTITUCIJU

U prvom dijelu rada spomenuto je kako nema smisla da organizacija razrađuje svoju strategiju ukoliko ne uzme u obzir strategiju, poslanje, i ciljeve nadređene institucije,⁹² i razmatranje strategija nadređene institucije, te pozivanje na njih, predstavlja bitan korak u procesu strateškog planiranja. Mnoge narodne knjižnice nemaju jednu takvu nadređenu instituciju nego djeluju samostalno, međutim, knjižnice su neodvojive od zajednice u kojoj djeluju, pa bi prilikom izrade svoje strategije trebale obratiti pažnju i na strategije npr. općina ili gradova u kojima djeluju.

6.4.4.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

Rezultati analize prema ovom kriteriju su očekivani. Gotovo sve ispitane knjižnice djeluju samostalno pa nemaju nekakvu krovnu organizaciju na čije vrijednosti bi se mogle pozvati. Iznimke su Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, koja ima specifičnu dvojnu ulogu i jednim dijelom djeluje pod okriljem Sveučilišta u Osijeku, te knjižnica Čepin koja djeluje u sklopu Centra za kulturu Čepin. Premda sve knjižnice u svojim strateškim planovima na neki način ističu kontekst u kojem djeluju i osvrću se na ulogu u svojoj zajednici, bilo to općina ili grad, samo dvije knjižnice jasno ističu kako se razrada njihove strategije temelji, između ostalog, i na strategiji općine u kojoj djeluju, odnosno grada, a to su Knjižnice grada Zagreba te Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar.

6.4.4.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

Većina ispitanih inozemnih narodnih knjižnica također nemaju neku krovnu instituciju nego uglavnom djeluju samostalno, financirane od strane uprave na lokalnoj, odnosno nacionalnoj razini. Prema tome one se u svojim strateškim planovima ne pozivaju izričito na vrijednosti svoje nadređene institucije jer ih uglavnom nemaju, nego se većina njih osvrće na zajednicu u kojoj djeluje, a to je grad, odnosno općina. Samo 5 knjižnica u svojim strateškim

⁹² Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library management 15, 1(1994). Str. 8

planovima eksplicitno kao izvore za svoju strategiju navodi strategije gradova ili općina u kojima djeluju.

6.4.5 IZJAVA O MISIJI, VIZIJI, I VRIJEDNOSTIMA KNJIŽNICE

Izjava o misiji i viziji predstavljaju sastavni dio strateškog plana, a poneke knjižnice izdvojile su i posebno istaknule vrijednosti koje njeguju.

6.4.5.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

U sljedećoj tablici naznačeno je sadrži li strateški plan pojedine knjižnice izjavu o misiji, viziji, te vrijednosti knjižnice. Znak “+” obilježava prisutstvo pojedinog elementa, a znak “-” odsutstvo.

Redni broj	KNJIŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRIJEDNOSTI
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	+	-	-
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	+	+	-
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	+	+	+
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	+	+	+
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	+	+	-
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	+	+	-
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	+	+	+
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	+	+	+
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	+	+	+
10.	Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica	+	+	+
11.	Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci	+	+	+
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	+	+	+
13.	Gradska knjižnica i čitaonica "Mladen Kerstner" Ludbreg	+	+	+
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	+	+	-
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	-	-	-
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	+	+	+
17.	Gradska knjižnica Otok	+	+	+
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	+	+	+
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	+	+	+
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	+	+	+
21.	Gradska knjižnica Rijeka	+	+	+
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	+	+	-
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	+	+	-

24.	Gradska knjižnica Solin	+	+	-
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	+	+	+
26.	Gradska knjižnica Trogir	+	+	+
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	+	+	+
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	+	+	-
29.	Gradska knjižnica Vodice	+	+	-
30.	Knjižnice grada Zagreba	+	+	-
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	+	+	-

Tablica 9. Prikaz prisutstva, odnosno odsutstva elemenata misije, vizije, te vrijednosti knjižnice u ispitanim strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica

Kao što je vidljivo iz tablice, izjave o misiji i viziji su element koji je prisutan gotovo u svakom od ispitanih strateških planova. Jedini primjer strateškog plana koji nema navedene elemente je strateški plan Narodne čitaonice i knjižnice Novi Vinodolski, koji je koncipiran na način da navodi isključivo strateške ciljeve knjižnice za određeno razdoblje. Istaknute vrijednosti knjižnice su element koji nije zastupljen u tolikoj mjeri, ali je svejedno prisutan, a sadrži ga ukupno 18 strateških planova, odnosno nešto više od polovice.

Izjava o misiji u ispitanim strateškim planovima uglavnom odgovara opisu iz literature, što znači da se odnosi na sadašnjost i opisuje ono što knjižnica trenutno jest, te koja je svrha njezinog postojanja. Ista stvar vrijedi i za viziju, koja predstavlja sliku knjižnice kojoj se teži u budućnosti. Poneke knjižnice osim pojma “misija” koriste i pojam “poslanje”.

Element vrijednosti koje knjižnice navode u određenoj mjeri razlikuju se od jednog strateškog plana do drugog. Odnose se na promoviranje općih vrijednosti demokratskog društva poput jednakosti svih građana, slobode izbora, poštivanja kulturne raznolikosti⁹³, ili pak vrijednosti vezane za poslovanje samih knjižnica, kao što su npr. usmjerenost na korisnike i njihovo zadovoljstvo knjižničnim uslugama, stručnost knjižničnog osoblja, ili kvaliteta knjižnih usluga⁹⁴. Poneke knjižnice navode ono što smatraju svojim jakim stranama kao vrijednosti knjižnice, poput npr. kvalitetnog prostora i opreme i raznolikosti i kvalitete knjižničnih zbirki.⁹⁵ Očito je kako se shvaćanje definiranja vrijednosti knjižnice uglavnom razlikuje od knjižnice do knjižnice.

⁹³ Strateški plan i ciljevi Gradske knjižice i čitaonice „Mladen Kerstner“ za razdoblje 2015.-2020. 2015. URL: <http://www.knjiznica-ludbreg.hr/foto/dokumenti/Ludbreg%20Strate%C5%A1ki%20plan%20do%202020.pdf> (20.4.2017.)

⁹⁴ O knjižnici. Knjižnica i čitaonica „Fran Galović“ Koprivnica. URL: <http://www.knjiznica-koprivnica.hr/knjiznica/defaultcont.asp?id=22&n=2> (20.4.2017.)

⁹⁵ Strateški plan Gradske knjižnice „Mato Lovrak“ Grubišno Polje. 2015. URL: <http://www.gkml.hr/wp-content/uploads/2015/09/STRATE%C5%A0KI-PLAN-GRADSKE-KNJI%C5%BDNICE-2015-2018.pdf> (20.4.2017.)

6.4.5.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

U sljedećoj tablici naznačeno je sadrži li strateški plan pojedine knjižnice izjavu o misiji, viziji, te vrijednostima knjižnice. Znak “+” obilježava prisutstvo pojedinog elementa, a znak “-“ odsutstvo.

Redni broj	KNJIŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRIJEDNOSTI
1.	Auckland Libraries	+	-	+
2.	Brantford Public Library	+	+	+
3.	CityLibraries Townsville	+	+	+
4.	Dublin City Public Libraries	+	+	+
5.	Los Angeles Public Library	-	-	-
6.	London Public Library	+	-	+
7.	Melbourne Library Services	-	-	+
8.	Nashville Public Library	+	+	+
9.	New Orleans Public Library	+	+	+
10.	New York Public Library	+	-	-
11.	Southaustralian Public Library Network	-	+	+
12.	The Boston Public Library	-	-	+
13.	The Seattle Public Library	+	-	+
14.	Toronto Public Library	+	+	+
15.	Vancouver Public Library	+	+	+

Tablica 10. Prikaz prisutstva, odnosno odsutstva elemenata misije, vizije, te vrijednosti knjižnice u ispitanim strateškim planovima inozemnih narodnih knjižnica

Izjavu o misiji sadrže strateški planovi ukupno 11 knjižnica, a izjavu o viziji njih 8.

Auckland Libraries, te London Public Library, umjesto pojma *misija*, koriste pojam *svrha*. Izjave o misiji knjižnice uglavnom odgovaraju opisu iz literature, odnose se na ono što knjižnica jest, ili koja joj je svrha. Iznimka je Dublin City Public Libraries, čija se izjava o misiji odnosi na budućnost, a glasi:⁹⁶ “*Povećati ćemo prilike za sve – pojedince i zajednice – kroz usmjereni pristup idejama, učenju, literature, informacijama i kulturnom naslijeđu, podržano kulturnim programima.*” Los Angeles Public Library i Melbourne Library Services

⁹⁶ A development plan for Dublin City Public Libraries 2012-2016. Str. 4. URL: <https://www.dublincity.ie/sites/default/files/content/RecreationandCulture/libraries/About%20Us/Documents/Development-Plan-for-Dublin-City-Public-Libraries.pdf> (20.6.2017.)

ne ističu eksplicitno misiju svojih knjižnica u strateškom planu, međutim, u njima ima govora o tome što njihove knjižnice predstavljaju.

Vizija nije zastupljena u svim ispitanim strateškim planovima, nego u tek nešto više od polovice njih, i ne predstavlja nužno ono što bi trebala predstavljati prema literaturi, a to je izjava o željenoj slici knjižnice u budućnosti, nego su poneke knjižnice viziju formulirale na način da se odnosi na sadašnje vrijeme, npr. New Orleans Public Library kao svoju viziju navodi sljedeće:⁹⁷ *“New Orleans Public Library katalizator je promjena u rastućem, umreženom i živahnom gradu.”* Auckland Libraries ne navode eksplicitno element vizije knjižnice, nego ističu pretpostavke o tome što bi knjižnica trebala biti u budućnosti.

Element izjave o vrijednostima knjižnice zastupljen je u većini ispitanih strateških planova, njih 13, što ga čini najzastupljenijim od ova tri elementa. Očito je kako su strateški planovi inozemnih knjižnica u velikoj mjeri fokusirani na vrijednosti koje knjižnice njeguju i promoviraju. Navedene vrijednosti knjižnica se odnose na:

- opće vrijednosti demokratskog društva, poput ravnopravnosti i slobodnog pristupa informacijama⁹⁸, poštivanja intelektualnih sloboda⁹⁹, raznolikosti i različitosti¹⁰⁰
- vrijednosti vezane uz poslovanje knjižnica, poput pružanja kvalitetnih usluga¹⁰¹, poticanje čitanja i razvoja mašte i usmjerenost na korisnike¹⁰².

⁹⁷ Mission Statement, Vision Statement, Core Values, & Strategic Plan. New Orleans Public Library. URL: <http://www.nolalibrary.org/page/202/mission-statement-vision-statement-core-values-strategic-plan/224/mission-statement-vision-statement> (20.6.2017.)

⁹⁸ Auckland Libraries : Te Kauora – Future Directions 2013-2023. Str. 14. URL: <http://www.aucklandlibraries.govt.nz/EN/About/Documents/futuredirectionsfull.pdf> (20.6.2017.)

⁹⁹ Strategic Plan 2012-2014. Brantford Public Library. Str. 7. URL: https://brantford.library.on.ca/files/pdfs/about/Strategic_Plan_Overview_2012.pdf (20.6.2017.)

¹⁰⁰ City Libraries Strategic Plan 2014-2017. Str. 31. URL: https://www.townsville.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0023/5099/TCC_CITYLIBRARIESv7_web.pdf (20.6.2017.)

¹⁰¹ Toronto Public Library Strategic Plan 2016–2019. Str. 10. URL: <http://www.torontopubliclibrary.ca/content/about-the-library/strategic-plan/pdfs/strat-plan-2016-2019.pdf> (20.6.2017.)

¹⁰² A development plan for Dublin City Public Libraries 2012-2016. Str. 5. URL: <https://www.dublincity.ie/sites/default/files/content/RecreationandCulture/libraries/About%20Us/Documents/Development-Plan-for-Dublin-City-Public-Libraries.pdf> (20.6.2017.)

6.4.6 ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA I UNUTRAŠNJEG STANJA KNJIŽNICE

U procesu strateškog planiranja veoma bitan korak je provedba analize unutrašnjeg stanja knjižnice, kao i analiza okruženja u kojem knjižnica djeluje. Najčešće metode kojom se vrše ovakve analize u strateškom planiranju su SWOT i PEST analize.

6.4.6.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

U sljedećoj tablici prikazano je sadrže li ispitani strateški planovi hrvatskih narodnih knjižnica rezultate provedenih SWOT i PEST analiza. Prisutstvo pojedinog elementa označeno je znakom "+", a odsutstvo znakom "-".

Redni broj	KNJIŽNICA	SWOT analiza	PEST analiza
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	-	-
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	-	-
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	+	-
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	+	-
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	-	-
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	+	+
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	-	-
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	-	-
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	+	-
10.	Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica	-	-
11.	Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci	+	-
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	-	-
13.	Gradska knjižnica i čitaonica "Mladen Kerstner" Ludbreg	+	-
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	+	-
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	-	-
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	+	-
17.	Gradska knjižnica Otok	+	-
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	-	-
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	+	+
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	-	-
21.	Gradska knjižnica Rijeka	+	-
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	-	-
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	+	-
24.	Gradska knjižnica Solin	+	-
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio	+	-

	Rendić Ivanović		
26.	Gradska knjižnica Trogir	-	-
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	+	-
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	-	-
29.	Gradska knjižnica Vodice	-	-
30.	Knjižnice grada Zagreba	+	-
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	+	+

Tablica 11. Prikaz prisutstva, odnosno odsutstva elemenata SWOT i PEST analize u ispitanim strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica

Nešto više od polovice ispitanih strateških planova, njih 17, sadrži rezultate provedene SWOT analize. Gradska knjižnica i čitaonica Pula u opisu procesa izrade svog strateškog plana navodi i provođenje SWOT analize, međutim, rezultati analize nisu navedeni u samom strateškom planu. Valja napomenuti kako poneke knjižnice, iako ne navode provođenje SWOT analize, ipak daju osvrt na unutrašnje stanje knjižnice, poput Gradske knjižnice „Mato Lovrak“ Grubišno Polje.

PEST analiza je značajno manje zastupljen element u ispitanim strateškim planovima, što znači da se knjižnice u svom strateškom planiranju ipak mnogo više oslanjaju na SWOT analizu. Razlozi za neprovođenje PEST analize mogu biti npr. nedostatak sredstava, kao što to navodi Gradska knjižnica Trogir, koja je u svom strateškom planu istaknula kako se zbog tog razloga oslanja na podatke koje dobiva od svog osnivača, Grada Trogira, i drugih javnih institucija koje raspolažu podacima poput podataka o stanovništvu i demografskim promjenama.¹⁰³ Ukupno samo 3 knjižnice u svojim strateškim planovima navode provedenu PEST analizu.

6.4.6.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

Za razliku od hrvatskih narodnih knjižnica u čijim je strateškim planovima vidljivo kako u sklopu analize unutrašnjeg stanja knjižnice, te njezinog vanjskog okruženja, uglavnom koriste metode SWOT i PEST analiza i po tom obrascu i prezentiraju rezultate analiza, kod inozemnih knjižnica to nije slučaj. Samo dvije knjižnice eksplicitno navode provođenje jedne od ovih dvaju metoda analiza, SWOT analizu, a to su CityLibraries Townsville te Dublin City Public Libraries, dok se PEST analiza eksplicitno ne spominje niti u jednom od ispitanih strateških planova inozemnih knjižnica. Međutim, to ne znači da ispitane knjižnice nisu

¹⁰³ Strateški plan Gradske knjižnice Trogir za razdoblje od 2013. do 2015. godine. URL: <http://gkt.hr/odjeli-i-usluge/dokumenti/plan/> (21.4.2017.)

provele analize unutrašnjeg stanja ili vanjskog okruženja. Većina strateških planova spominje provođenje tih analiza, ali ne po PEST ili SWOT matricama.

U sljedećoj tablici prikazano je sadrže li ispitani strateški planovi elemente provedenih analiza unutrašnjeg stanja, odnosno analiza vanjskog okruženja. Zbog određenih nejasnoća u pojedinim strateškim planovima u vezi toga jesu li analize provedene ili ne, u tablici sam znakom “+” označila samo one strateške planove koji eksplicitno navode provođenje ovih analiza u sklopu izrade svog strateškog plana, bez obzira na to jesu li i sami rezultati prikazani u strateškom planu. Planove koji ne navode provođenje ovih analiza eksplicitno, ali koji prikazuju određene podatke koji se tipično dobivaju iz takvih analiza, označila sam znakom “*”, dok sam planove koji ni na koji način ne navode provođenje analiza unutrašnjeg stanja i vanjskog okruženja, te koji ne sadrže nikakve podatke na temelju kojih bi se moglo zaključiti kako su te analize provedene, označila znakom “-”.

Redni broj	KNJIŽNICA	ANALIZA UNUTRAŠNJEG STANJA	ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA
1.	Auckland Libraries	+	+
2.	Brantford Public Library	-	+
3.	CityLibraries Townsville	+	+
4.	Dublin City Public Libraries	+	+
5.	Los Angeles Public Library	*	*
6.	London Public Library	+	+
7.	Melbourne Library Services	*	*
8.	Nashville Public Library	-	-
9.	New Orleans Public Library	-	-
10.	New York Public Library	+	+
11.	Southaustralian Public Library Network	*	+
12.	The Boston Public Library	+	+
13.	The Seattle Public Library	+	+
14.	Toronto Public Library	+	+
15.	Vancouver Public Library	+	+

Tablica 12. Prikaz prisutstva, odnosno odsutstva elemenata analize unutrašnjeg stanja i vanjskog okruženja u ispitanim strateškim planovima inozemnih narodnih knjižnica

Iz tablice je vidljivo kako većina knjižnica (njih 13) u svojim strateškim planovima navodi provođenje analiza unutrašnjeg stanja i analiza vanjskog okruženja, više ili manje eksplicitno, dok samo dva strateška plana ne navode nikakve podatke koji bi ukazivali na provedene analize.

6.4.7. CILJEVI

Postavljanje ciljeva predstavlja jako zahtjevan ali i veoma bitan dio procesa strateškog planiranja.

6.4.7.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

Budući da je strateško planiranje bez definiranja strateških ciljeva zapravo besmisleno, ne čudi da su ciljevi kao element prisutni u svim ispitanim strateškim planovima. Svaka od navedenih knjižnica formulirala je svoje strateške ciljeve, no neke su ih razradile detaljnije od drugih. Na sljedećoj tablici vidljivo je sadrži li pojedini strateški plan uz opće ciljeve razrađene i posebne ciljeve, te koliko ciljeva navodi:

Redni broj	KNJIŽNICA	OPĆI CILJEVI	BROJ OPĆIH CILJEVA	POSEBNI CILJEVI	BROJ POSEBNIH CILJEVA
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	+	6	-	-
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	+	4	+	6
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	+	2	+	4
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	+	6	+	15
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	+	14	+	4
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	+	5	+	17
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	+	18	-	-
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	+	8	+	8
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	+	4	+	10
10.	Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica	+	3	+	5
11.	Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci	+	5	-	-
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	+	8	+	6
13.	Gradska knjižnica i čitaonica "Mladen Kerstner" Ludbreg	+	19	+	6

14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	+	15	-	-
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	-	-	+	15
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	+	4	+	9
17.	Gradska knjižnica Otok	+	6	+	14
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	+	11	+	7
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	+	4	+	27
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	+	6	+	22
21.	Gradska knjižnica Rijeka	+	6	+	22
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	+	9	+	6
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	+	7	+	3
24.	Gradska knjižnica Solin	+	10	+	34
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	+	6	+	16
26.	Gradska knjižnica Trogir	+	8	+	8
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	+	7	-	-
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	+	2	+	4
29.	Gradska knjižnica Vodice	+	9	-	-
30.	Knjižnice grada Zagreba	+	3	+	10
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	+	3	+	8

Tablica 13. Prikaz prisutstva, odnosno odsustva elemenata općih ciljeva i posebnih ciljeva, te njihov broj, u ispitanim strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica

Sve osim jedne knjižnice navode opće ciljeve, a njih 25 od 31 razradilo je i posebne ciljeve koji su nešto specifičniji. Strateški plan Knjižnice Novi Vinodolski zapravo se sastoji isključivo od opisanih posebnih ciljeva, dok se opći ciljevi ne navode. Broj ciljeva razlikuje se od knjižnice do knjižnice. Broj općih ciljeva je u rasponu od 2 do 19, a prosječni broj općih ciljeva je 7. Posebni ciljevi nešto su mnogobrojniji. Njihov broj kreće se u rasponu od 3 do 34, a prosječan broj posebnih ciljeva je 11.

Opći ciljevi su, kako im i naziv govori, vrlo općeniti. Moglo bi se reći kako se više radi o smjernicama. Opći ciljevi knjižnica u velikoj mjeri se sadržajem poklapaju, a uglavnom se tiče sljedećih pitanja: ulaganje u prostor i opremu, razvoj knjižničnih usluga i zbirki, zadovoljavanje svih potreba korisnika, potpora obrazovanju, zaštita kulturne baštine, promocija knjižničnih usluga i rad na prepoznatljivosti ustanove u zajednici, te drugim pitanjima koja su važna kako bi knjižnice postale privlačno mjesto za rad i raznodu, te postale informacijska, kulturna i obrazovna središta u svojim zajednicama. Ova pitanja su kroz opće ciljeve razrađena prilično općenito, a samo pokoja knjižnica navodi nešto specifičnije opće ciljeve, uglavnom iz razloga što nema razrađene posebne ciljeve.

Posebni ciljevi su, iako bi trebali biti nešto specifičniji, i dalje prilično općeniti, ali u nešto manjoj mjeri od općih. Posebni ciljevi uglavnom se tiču informatizacije knjižnice, nabave i zaštite građe, stručnog usavršavanja knjižničara, popularizacije čitanja i knjižnične djelatnosti, jačanja svih vrsta suradnji knjižnice, izgradnje konkretnih zbirki i uvođenja konkretnih usluga.

Što se tiče načina prikaza općih i posebnih ciljeva, od ukupno 24 knjižnice koje u svojim strateškim planovima navode opće i posebne ciljeve, njih 17 razradilo je hijerarhiju ciljeva, tako da navode prvo opće ciljeve, a onda pripadajuće posebne, dok je 7 knjižnica samo navelo svoje opće i posebne ciljeve u posebnim skupinama. Kao primjer knjižnice koja je razradila hijerarhiju ciljeva navest ću Hrvatsku knjižnicu za slijepe.

Hrvatska knjižnica za slijepe definira 3 opća cilja koje podupire sa 8 posebnih ciljeva. Opće i posebne ciljeve navodi s jasnom hijerarhijom, odnosno vidljivo je koji se posebni ciljevi odnose na ostvarivanje pojedinog općeg cilja. Njihovi opći i posebni ciljevi su sljedeći:¹⁰⁴

Opći cilj 1. Ostvarenje programskih raznovrsnosti

Posebni cilj 1.1 *Razvitak i kontinuitet u redovnoj djelatnosti knjižnice*

Posebni cilj 1.2 *Kontinuitet u praćenju i primjeni novih tehnologija obzirom na različite profile korisnika*

Posebni cilj 1.3. *Proširenje programa usluga za posebne korisničke skupine*

Opći cilj 2. Podizanje prepoznatljivosti knjižnice

¹⁰⁴ Hrvatska knjižnica za slijepe : Strateški plan za razdoblje 2016.-2018. Str. 9-11. URL: [http://www.hkzasl.hr/STRATESKI%20PLAN%20HKS%202016_2018\(1\).doc](http://www.hkzasl.hr/STRATESKI%20PLAN%20HKS%202016_2018(1).doc) (1.7.2017.)

Posebni cilj 2.1 *Organizacija i sudjelovanje u informativnim, obrazovnim i kulturnim programima za sve dobne i interesne skupine korisnika*

Posebni cilj 2.2 *Proizvodnja i distribucija časopisa sa svrhom što kvalitetnijeg informiranja pretplatnika*

Posebni cilj 2.3. *Organizacija edukacijsko, animacijskih programa*

Posebni cilj 2.4 *Uključivanje u projekte na međunarodnoj razini*

Opći cilj 3. **Diversifikacija izvora financiranja**

Posebni cilj 3.1 *Novi izvori financiranja*

S druge strane, neke knjižnice su, iako su definirale posebne ciljeve, svoje opće i posebne ciljeve prezentirale odvojeno, npr. Gradska knjižnica i čitaonica Slatina. Njezini opći i posebni ciljevi prezentirani su u sljedećem obliku:¹⁰⁵

Opći ciljevi Knjižnice su:

- 1) Jednake mogućnosti za sve građane u korištenju pristupa znanju i informacijama
- 2) Podizanje razina svih vrsta pismenosti,
- 3) Promicanje čitanja i poticanje na čitanje od najranije dobi
- 4) Provođenje sustavnih istraživanja potreba korisnika,
- 5) Primjena Zakona o knjižnicama i njegova revizija u smislu provedivosti te u skladu s novim potrebama (uključujući i podzakonske akte),
- 6) Optimizacija organizacije sustava Knjižnice (organizacija sustava najveće moguće efikasnosti i ekonomičnosti).
- 7) Uključivanje u društvo marginalnih skupina korisnika
- 8) Razvijanje multikulturalnosti
- 9) Promicanje cjeloživotnog učenja.

Posebni ciljevi Knjižnice su:

- 1) Osiguravanje uvjeta za nabavu svih vrsta knjižnične građe sukladno Standardima Ministarstva

¹⁰⁵ Strateški plan 2015. -2018. Gradska knjižnica i čitaonica Slatina. Str. 6. URL: <http://www.knjiznica-slatina.hr/download/2015./STRATESKI-PLAN-2015.docx> (1.7.2017.)

- 2) Kontinuirano nabavljanje nove i suvremene informatičke opreme
- 3) Razvijanja zavičajne zbirke
- 4) Kontinuirano i sustavno cjeloživotno obrazovanje knjižničnih djelatnika,
- 5) Provođenje međuknjižnične suradnje
- 6) Uključivanje u mrežu suvremenih europskih i svjetskih knjižnica

Osim što su hijerarhijski razrađeni opći i posebni ciljevi mnogo pregledniji prilikom čitanja, razrada hijerarhije ciljeva može pomoći knjižnici da bolje organizira napore za njihovo ostvarivanje jer će na taj način moći i planirane aktivnosti za ostvarivanje svojih ciljeva pripojiti pripadajućim općim, odnosno posebnim ciljevima, što su mnoge knjižnice i učinile.

6.4.7.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

Na sljedećoj tablici prikazano je sadrži li pojedini strateški plan navedene ciljeve, odnosno posebne ciljeve, te koji je njihov broj:

Redni broj	KNJIŽNICA	OPĆI CILJEVI	BROJ OPĆIH CILJEVA	POSEBNI CILJEVI	BROJ POSEBNIH CILJEVA
1.	Auckland Libraries	+	6	+	21
2.	Brantford Public Library	+	4	+	20
3.	CityLibraries Townsville	+	4	+	11
4.	Dublin City Public Libraries	+	7	-	-
5.	Los Angeles Public Library	+	6	-	-
6.	London Public Library	+	5	-	-
7.	Melbourne Library Services	+	6	-	-
8.	Nashville Public Library	+	5	+	39
9.	New Orleans Public Library	+	7	+	21
10.	New York Public Library	+	9	+	49
11.	Southaustralian Public Library Network	+	5	+	15
12.	The Boston Public	+	8	+	29

	Library				
13.	The Seattle Public Library	+	5	+	16
14.	Toronto Public Library	+	6	+	26
15.	Vancouver Public Library	+	8	+	17

Tablica 14. Prikaz prisutstva, odnosno odsustva elemenata općih ciljeva i posebnih ciljeva, te njihov broj, u ispitanim strateškim planovima inozemnih narodnih knjižnica

Ciljevi su, očekivano, element koji je zastupljen u svakom od 15 ispitanih strateških planova inozemnih narodnih knjižnica, a njih 11 navodi i posebne ciljeve. Broj ciljeva se u određenoj mjeri razlikuje od knjižnice do knjižnice. Broj općih ciljeva kreće se u rasponu od 4 do 9, a prosječan broj općih ciljeva je 6. Posebni ciljevi kreću se u rasponu od 11 do 49, a u prosjeku ih je 24.

Opći ciljevi sadržani su u svim strateškim planovima, i razlikuju se po svojoj konkretnosti. U većini slučajeva to su smjernice za budućnost. Poneke knjižnice su ih definirale vrlo općenito, poput CityLibraries Townsville, čiji su opći ciljevi:¹⁰⁶

1. učenje
2. istraživanje
3. povezivanje
4. pružanje usluga.

Svoje opće ciljeve su obrazložili u jednoj rečenici, ali su i dalje vrlo općeniti. S druge strane, neke knjižnice su opće ciljeve razradile nešto detaljnije, uglavnom one koje ne navode posebne ciljeve, pa su opće dodatno razradili, poput npr. Dublin City Public Libraries. U prosjeku, opći ciljevi su uglavnom definirani vrlo općenito. Iako postoje veće ili manje razlike u sadržaju ciljeva od jednog strateškog plana do drugog, njihov sadržaj se u većoj mjeri poklapa, a uglavnom se tiče sljedećeg: poboljšanja pristupa građi, razvoja usluga za korisnike i njihove prilagodbe različitim skupinama korisnika, povezivanja s korisnicima, poboljšanja knjižničnih prostora, razvoja zbirke s fokusom na posebne zbirke, razvoja tehnologije, poticanja inovativnosti, razvoja pismenosti i poticanja čitanja i mašte, stručnog usavršavanja osoblja, razvoja partnerskih odnosa, i drugih pitanja važnih za poboljšanje rada knjižnice i

¹⁰⁶ City Libraries Strategic Plan 2014-2017. Str. 5. URL: https://www.townsville.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0023/5099/TCC_CITYLIBRARIESv7_web.pdf (1.7.2017.)

njezinog položaja u zajednici, te zadovoljavanje svih potreba korisnika. Poneke knjižnice istaknule su neke ciljeve koji su specifični za njih, i nisu prisutni u drugim strateškim planovima, pa tako npr. Nashville Public Library jedan od svojih općih ciljeva posvećuje sudjelovanju knjižnice u razvoju knjižničarske prakse općenito.¹⁰⁷

Posebni ciljevi su, kao što je već spomenuto, prisutni u 11 strateških planova, i oni su nešto specifičniji od općih, ali su i dalje vrlo općeniti. Njihova konkretnost razlikuje se u manjoj mjeri od jednog do drugog strateškog plana, ali u nekim slučajevima varira i unutar istog strateškog plana. Posebni ciljevi su zaista mnogobrojni i sadržajem pokrivaju mnoga pitanja. Do neke mjere se razlikuju od jedne knjižnice do druge, ali uglavnom se tiču sljedećih pitanja: poboljšanja pristupa građi te razvoja novih načina za dijeljenje informacija, razvoja novih zbirki, programa i usluga, sklapanja novih partnerskih odnosa, razvoja promocije i marketinga, poticanja pismenosti, cjeloživotnog učenja, uključivanja knjižnice u svoju zajednicu, podrške obrazovnom procesu, poštivanja multikulturalnosti i uključivanja različitih skupina korisnika u knjižnicu. U posebnim ciljevima veliki je fokus na obraćanje pažnje različitim skupinama korisnika i razvoju posebnih usluga za njih, pa tako npr. New Orleans Public Library kao posebni cilj navodi rad na pomaganju korisnicima koji su u procesu traženja posla¹⁰⁸, dok New York Public Library u posebnim ciljevima navodi poboljšanje pristupa i usluga za slijepe i slabovidne korisnike.¹⁰⁹

Što se tiče načina prezentiranja općih i posebnih ciljeva, sve ispitane inozemne narodne knjižnice koje navode opće i posebne ciljeve, razradile su njihovu hijerarhiju i na taj način ih prezentiraju u svojim strateškim planovima.

6.4.8 AKTIVNOSTI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA

Na konkretnije izjave nailazimo tek kad dođemo do aktivnosti koje knjižnice planiraju provoditi kako bi ostvarile svoje opće i specifične ciljeve.

¹⁰⁷ Nashville Public Library : Strategic plan 2014-2015. Str. 33. URL: https://issuu.com/nashvillepubliclibrary/docs/strategic_plan_proof (1.7.2017.)

¹⁰⁸ Mission Statement, Vision Statement, Core Values, & Strategic Plan. New Orleans Public Library. URL: <http://www.nolalibrary.org/page/202/mission-statement-vision-statement-core-values-strategic-plan/226/2017-2019-strategic-plan> (1.7.2017.)

¹⁰⁹ Five year librar system plan of service (Public Library Systems) 2017-2021. New York Public Library. Str. 9. URL: <https://www.nypl.org/sites/default/files/2017-2021-plan-of-service.pdf> (1.7.2017.)

6.4.8.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

Ukupno 24 od 31 ispitanog strateškog plana sadrži jasno istaknute aktivnosti koje će se provesti za ostvarivanje ciljeva. U nekim strateškim planovima planirane aktivnosti navode se kao “načini ostvarenja planova”. Njih 6 nema jasno istaknute aktivnosti, odnosno načine ostvarenja planova, međutim, većina tih planova ipak sadrži neke konkretne akcije koje će se poduzeti, uglavnom inkorporirane u objašnjenje posebnih ciljeva knjižnice.

U sljedećoj tablici označeno je sadrži li pojedini strateški plan element aktivnosti za ostvarivanje ciljeva, te broj planiranih aktivnosti, ukoliko su one brojčano označene. Ukoliko nisu, to je označeno znakom “*”.

Redni broj	KNJIŽNICA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	BROJ PLANIRANIH AKTIVNOSTI
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	-	-
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	+	*
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	+	12
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	+	66
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	-	-
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	+	46
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	+	28
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	-	-
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	+	35
10.	Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica	+	14
11.	Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci	+	24
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	+	23
13.	Gradska knjižnica i čitaonica "Mladen Kerstner" Ludbreg	+	7
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	-	-
15.	Narodna čitaonica i	-	-

	knjižnica Novi Vinodolski		
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	+	40
17.	Gradska knjižnica Otok	+	61
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	+	*
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	-	-
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	+	109
21.	Gradska knjižnica Rijeka	+	93
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	+	*
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	+	*
24.	Gradska knjižnica Solin	+	68
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	+	*
26.	Gradska knjižnica Trogir	-	-
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	+	*
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	+	27
29.	Gradska knjižnica Vodice	+	*
30.	Knjižnice grada Zagreba	+	246
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	+	17

Tablica 15. Planirane aktivnosti za ostvarenje ciljeva u strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica

Broj planiranih aktivnosti varira od jedne knjižnice do druge, a kreće se u rasponu od 7 do 246. Prosječan broj planiranih aktivnosti je 38.

Aktivnosti u ispitanim planovima su mnogobrojne i tiču se mnogih pitanja, uglavnom onoga što je sadržano u općim, odnosno posebnim ciljevima. Izdvojila sam neke teme koje su najviše zastupljene kroz planirane aktivnosti i za svaku je navedena jedna ili više aktivnosti iz ispitanih strateških planova kao primjer. Primjeri su prikazani na sljedećoj tablici:

TEMA	PLANIRANA AKTIVNOSTI	KNJIŽNICA
1. KNJIŽNIČNI PROSTOR	-knjižnica je utvrdila prioritete adaptacije i prenamjene prostora: nužno je proširiti Knjižnicu na cijeli kat zgrade, urediti Čitaonicu i Posudbeni odjel za odrasle te ih opremiti novim i funkcionalnim	Knjižnica Centra za kulturu Čepin

	<p>namještajem i opremom</p> <ul style="list-style-type: none"> - definiranje i otklanjanje prepreka u prostoru knjižnice za korisnike s posebnim potrebama - osiguravanje urednih i dobro održanih prostora, udobne i funkcionalne opreme, te osiguravanje jasne signalizacije prostora 	<p>Gradska knjižnica Đurđevac</p> <p>Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica</p>
<p>2. RAZVOJ I KORIŠTENJE TEHNOLOGIJE U KNJIŽNICI</p>	<ul style="list-style-type: none"> -potrebno je osigurati kontinuirano financiranje održavanja informatičke opreme, nabave nove informatičke opreme zbog potreba razvoja sustava kao i zamjene starih i dotrajalih elemenata informatičke opreme novim radi zadržavanja dostignute kvalitete rada - održavanje računalne mreže i reorganizacija servisa sukladno postojećim kapacitetima - kontinuirana nabava nove i zamjena dotrajale računalne i mrežne opreme - nabava softvera potrebnih za svakodnevno poslovanje - opremanje računalne učionice - uvesti besplatni wireless pristup internetu u svim korisničkim prostorima 	<p>Knjižnica Centra za kulturu Čepin</p> <p>Općinska narodna knjižnica Drenovci</p> <p>Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek</p> <p>Gradska knjižnica Rijeka</p>
<p>3. IDENTIFICIRANJE I ISPUNJAVANJE KORISNIČKIH POTREBA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - neophodno je identificirati potencijalne korisnike i analizirati potrebe unutar zajednice - definiranje i revizija korisničkih skupina - provođenje sustavnih istraživanja potreba korisnika 	<p>Knjižnica Centra za kulturu Čepin</p> <p>Gradska knjižnica Đurđevac</p> <p>Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje</p>
<p>3.1 Pomoć socijalno ugroženim korisnicima</p>	<ul style="list-style-type: none"> - besplatna članarina za pojedine kategorije korisnika 	<p>Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci</p>
<p>4. RAZVOJ USLUGA I PROGRAMA ZA KORISNIKE</p>		
<p>4.1 Popularizacija čitanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organizacija aktivnosti "Čitajmo im od najranije dobi" - provođenje projekata za podizanje razine svih vrsta pismenosti i čitanja 	<p>Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar</p> <p>Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje</p>
<p>4.2 Kulturni sadržaji</p>	<ul style="list-style-type: none"> - promocije knjiga - sudjelovanje u gradskim kulturnim događanjima i organizacija vlastitih - organiziranje književnih susreta i gostovanja autora 	<p>Gradska knjižnica Đurđevac</p> <p>Gradska knjižnica i čitaonica Pula</p>
<p>4.3 Edukacija korisnika</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organiziranje i provođenje programskih sadržaja neformalnog 	<p>Općinska narodna knjižnica Drenovci</p>

<p>4.4 Usluge za posebne grupe korisnika</p> <p>4.4.1 Marginalizirane grupe korisnika</p>	<p>obrazovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> - organiziranje i provođenje edukativnih programa o svim oblicima pismenosti - kontinuirano nadopunjavanje građe i online izvora za samoučenje stranih jezika - edukacija korisnika za korištenje knjižničnom građom - obrazovanje građana za ljudska prava i EU - razvoj i unapređenje usluga i programa za bebe i malu djecu - održavanje radionica za treću životnu dob - dostavljanje knjiga teško pokretnim osobama - poboljšanje usluga za slijepe i slabovidne osobe - povećati nabavu građe lagane za čitanje - uključivanje tražitelja azila u društvo raznim radionicama i predavanjima - suradnja s pripadnicima romskih udruga 	<p>Gradska knjižnica i čitaonica Slatina</p> <p>Knjižnica i čitaonica Kutina</p> <p>Gradska knjižnica i čitaonica Pula</p> <p>Knjižnica i čitaonica Kutina</p>
<p>5. KNJIŽNIČNA GRAĐA</p> <p>5.1 Nabava građe</p> <p>5.2 Obrada građe</p> <p>5.3 Zaštita građe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - raditi na povećanju nabave knjižnične građe u skladu sa Standardima, a naročito građe na suvremenim medijima - planska, kontinuirana nabava svih vrsta knjižnične grane, u skladu sa Smjernicama nabavne politike Općinske narodne knjižnice Drenovci, uz čim veće približavanje minimumu propisanom Standardima za narodne knjižnice u RH - pretplate na online referentne izvore, baze podataka i publikacije - odabir i nabava knjižnične grane iz svih područja ljudskog znanja i za sve skupine korisnika - pristupiti sadržajnoj obradi građe - predmetna obrada građe - kontinuirano fizički zaštićivati građu korištenjem zaštitnih folija i preuvažiti pažljivim postupanjem s građom, kako osoblja tako i korisnika - svi prostori trebaju biti klimatizirani radi zaštite građe kao i osiguranja kvalitetnih uvjeta za rad i djelatnika i korisnika 	<p>Knjižnica Centra za kulturu Čepin</p> <p>Općinska narodna knjižnica Drenovci</p> <p>Općinska narodna knjižnica Drenovci</p> <p>Gradska knjižnica i čitaonica Pula</p> <p>Knjižnica Centra za kulturu Čepin</p>

5.4 Digitalizacija građe	<ul style="list-style-type: none"> - preventivne i reparativne mjere zaštite knjižne građe - elektronička zaštita fonda knjižnice - izrada plana digitalizacije građe i odabir građe - povezivanje i pretraživanje digitalizirane građe 	<p>Gradska knjižnica Đurđevac Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje</p> <p>Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje Knjižnice Grada Zagreba</p>
6. POBOLJŠANJE PRISTUPA GRAĐI I DOSTUPNOSTI FONDA	<ul style="list-style-type: none"> - knjižnica će ustrajati na izradi on-line kataloga kako bi cjelokupni fond bio zastupljen i dostupan za pretraživanje - osiguravanje zajedničkog pristupa elektroničkim izvorima - pružanje knjižnične usluge putem pokretne knjižnice - uvođenje mobilne web aplikacije za člansku iskaznicu 	<p>Knjižnica Centra za kulturu Čepin</p> <p>Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek</p>
7. KNJIŽNIČNO OSOBLJE 7.1 Stručno usavršavanje	<ul style="list-style-type: none"> - knjižnica treba osigurati ulaganje u edukaciju djelatnika i omogućiti im stalno stručno usavršavanje - jačanje specijalističkih znanja knjižničara za pronalaženje i vrednovanje besplatnih i tržišno dostupnih informacijskih izvora radi kvalitetnije medijacije prema korisnicima - kontinuirana profesionalna edukacija zaposlenika na CSSU i drugim tečajevima - aktivno sudjelovanje zaposlenika u radu HKD-a i drugih stručnih udruga - sudjelovanje na stručnim skupovima iz područja knjižničarstva i drugih područja - redoviti stručni programi za pripravnike 	<p>Knjižnica Centra za kulturu Čepin</p> <p>Općinska narodna knjižnica Drenovci</p> <p>Knjižnice Grada Zagreba</p> <p>Gradska knjižnica Đurđevac</p>
7.2 Novi djelatnici	<ul style="list-style-type: none"> - zapošljavanje novih djelatnika - volonterski rad 	
8. SURADNJA	<ul style="list-style-type: none"> - ostvarivati suradnju s drugim knjižnicama na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini - ostvarivati suradnju s Nacionalnom i sveučilišnom knjižnicom u Zagrebu - ostvarivati suradnju s korisnicima - jačanje suradnje sa školama i drugim obrazovnim ustanovama na ostvarenju zajedničkih ciljeva - uključivanje Knjižnice u međunarodnu suradnju - suradnja s udrugama za osobe s 	<p>Gradska knjižnica Solin</p> <p>Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović</p> <p>Gradska knjižnica i čitaonica Slatina Gradska i sveučilišna knjižnica</p>

	posebnim potrebama	Osijek
9. POSLOVANJE KNJIŽNICE	- sastavljanje izvješća o radu, planiranje osnovnog programa	Gradska knjižnica Đurđevac
	- planiranje programa za unaprjeđenje djelatnosti	
	- poboljšanje ugleda knjižnice, lobiranje	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac
	- promoviranje rada knjižnice	
	- stalno vrednovanje knjižničnih zbirki, službi i usluga	Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci

Tablica 16. Teme na koje se odnose planirane aktivnosti u ispitanim strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica

Iz tablice možemo vidjeti raznolikost tema na koje se planirane aktivnosti u ispitanim strateškim planovima odnose. Isto tako, kroz primjere, koji su uglavnom preneseni doslovno iz strateških planova knjižnice, možemo vidjeti kako su knjižnice svoje planirane aktivnosti formulirale na različite načine. Poneke knjižnice planirane aktivnosti iznose u vrlo kratkim crtama, dok npr. Knjižnica Centra za kulturu Čepin je svoje aktivnosti opisala nešto opširnije.

Što se tiče konkretnosti planiranih aktivnosti, u usporedbi s ciljevima koji su prilično općenito definirani, planirane aktivnosti imaju nešto veći stupanj konkretnosti, međutim, konkretnost planiranih aktivnosti u određenoj varira od jednog strateškog plana do drugog. Npr. Knjižnica i čitaonica Popovača i Gradska knjižnica Slavonski brod spominju aktivnosti kojima će ostvariti planirane ciljeve, ali ih definiraju općenito, bez spominjanja konkretnih aktivnosti, nego samo navode čega će se one ticati.¹¹⁰¹¹¹ S druge strane, pojedine knjižnice su svoje aktivnosti razradile jako detaljno, poput Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek ili Knjižnica Grada Zagreba. Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar kao planirane aktivnosti, odnosno načine ostvarenja ciljeva, navodi isključivo konkretne aktivnosti koje planira organizirati u knjižnici, u skladu s različitim ciljevima koje je postavila.

Očito je kako su različite knjižnice ovaj element razradile na različite načine, neke opširnije od drugih, i detaljnije, ali svakako treba uzeti u obzir da se knjižnice međusobno razlikuju po dostupnim sredstvima, veličini, broju korisnika, stručnom kadru, i očekivano je kako će neke knjižnice imati više planiranih aktivnosti, dok će druge imati manje.

¹¹⁰ Strateški plan Knjižnice i čitaonice Popovača 2016.-2018. Str. 8 URL: <http://www.knjiznica-popovaca.hr/wp-content/uploads/2015/09/Strate%C5%A1ki-plan-K%C4%8C-Popova%C4%8Da-2016.-2018..pdf> (5.7.2017.)

¹¹¹ Strategija razvoja 2012.-2017. Gradska knjižnica Slavonski Brod. Str. 14-15. URL: https://www.gksb.hr/images/dokumenti/Nacrt_Strategije_razvoja_Gradske_knjinice_Slavonski_Brod.pdf (5.7.2017.)

Što se tiče prikaza ovog elementa u ispitanim strateškim planovima, planirane aktivnosti prikazane su na dva načina, kao što je to slučaj i s prikazom općih i posebnih ciljeva. U velikom broju strateških planova (njih 15) planirane aktivnosti navedene su uz ciljeve, odnosno posebne ciljeve, i aktivnosti predstavljaju dodatno obrazloženje pojedinih ciljeva što je vrlo pregledno i može se jasno vidjeti koje aktivnosti se poduzimaju za ostvarenje pojedinih ciljeva. Ostalih 10 knjižnica aktivnosti je navelo kao posebnu kategoriju i nisu jasno povezane s pojedinim ciljevima.

6.4.8.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

10 od 15 ispitanih strateških planova inozemnih narodnih knjižnica sadrži planirane aktivnosti za ostvarenje ciljeva. U sljedećoj tablici označeno je sadrži li pojedini strateški plan element aktivnosti za ostvarivanje ciljeva, te broj planiranih aktivnosti, ukoliko su one brojčano označene. Ukoliko nisu, to je označeno znakom “*”.

Redni broj	KNJIŽNICA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	BROJ PLANIRANIH AKTIVNOSTI
1.	Auckland Libraries	+	77
2.	Brantford Public Library	-	-
3.	CityLibraries Townsville	+	88
4.	Dublin City Public Libraries	+	51
5.	Los Angeles Public Library	+	39
6.	London Public Library	+	14
7.	Melbourne Library Services	+	*
8.	Nashville Public Library	-	-
9.	New Orleans Public Library	-	-
10.	New York Public Library	-	-
11.	Southaustralian Public Library Network	+	37
12.	The Boston Public Library	+	106
13.	The Seattle Public Library	+	*
14.	Toronto Public	+	22

	Library		
15.	Vancouver Public Library	+	*

Tablica 17. Planirane aktivnosti za ostvarenje ciljeva u strateškim planovima inozemnih narodnih knjižnica

Broj planiranih aktivnosti razlikuje se od jedne knjižnice do druge, a kreće se u rasponu od 14 do 16. Prosječan broj planiranih aktivnosti je 43.

Knjižnice koje navode planirane aktivnosti istaknule su ih uz pojedine opće, odnosno posebne ciljeve. Većina knjižnica odredila je pojedinačne aktivnosti i označila ih, uglavnom numerički, a npr. Vancouver Public Library ne navodi izričito istaknute planirane aktivnosti, ali ih spominje, vrlo općenito, kao dodatni opis općih, odnosno posebnih ciljeva.

U sljedećoj tablici navedene su teme koje te aktivnosti uglavnom obuhvaćaju, te primjeri aktivnosti iz pojedinih strateških planova:

TEMA	PLANIRANA AKTIVNOST	KNJIŽNICA
1.KNJIŽNIČNI PROSTOR	<ul style="list-style-type: none"> - revitalizacija prostora Centralne knjižnice i prostora podružnica - poboljšati signalizaciju i iskoristivost prostora za sve korisnike, uključujući i korisnike s posebnim potrebama - razvoj plana za obnovu namještaja, po potrebi 	<p>London Public Library</p> <p>The Boston Public Library</p>
2. RAZVOJ I KORIŠTENJE TEHNOLOGIJE U KNJIŽNICI	<ul style="list-style-type: none"> - implementirati nove tehnologije i obučiti osoblje i korisnike u njihovu korištenju - izrada tehnološke strategije koja uključuje kratkoročne i dugoročne planove - povećanje broja pristupnih točaka za <i>wifi</i> 	<p>The Boston Public Library</p> <p>London Public Library</p> <p>Toronto Public Library</p>
3. IDENTIFICIRANJE I ISPUNJAVANJE KORISNIČKIH POTREBA	<ul style="list-style-type: none"> - poslovna strategija poboljšanja razumijevanja korisničkih potreba i navika kako bi se poboljšala kvaliteta knjižničnih usluga - ponuditi usluge i proizvode koji odgovaraju identificiranim potrebama korisnika - održavati zbirke koje odražavaju potrebe korisnika - provođenje istraživanja demografske strukture stanovništva 	<p>Toronto Public Library</p> <p>CityLibraries Townsville</p> <p>The Boston Public Library</p>
4. POTICANJE MULTIKULTURALNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - osnivanje novog Kineskog arhiva s gradivom stvorenom od strane pripadnika zajednice - Podrška Sirijskim izbjeglicama u Torontu u asimilaciji kroz partnerstva sa vladinim organizacijama i drugim 	<p>Toronto Public Library</p>

	organizacijama u zajednici - planiranje usluga na različitim jezicima	The Boston Public Library
5. RAZVOJ USLUGA I PROGRAMA ZA KORISNIKE 5.1 Edukacija	- nove tehnologije za interaktivno učenje na daljinu - programi za razvoj informacijske pismenosti korisnika svih dobnih skupina i poduzetnika - ponuditi programe cjeloživotnog učenja koji razvijaju pismenost i koji su u skladu s potrebama zajednice	Toronto Public Library CityLibraries Townsville
5.2 Usluge za posebne grupe korisnika	- više mogućnosti učenja za djecu, poput programa u vrijeme kad nema nastave, kreativnih tečajeva pisanja, te tečajeva programiranja - stvoriti interaktivne mogućnosti za učenje za djecu i njihove roditelje - pružiti pozitivne, energetske programe za djecu i mlade	Toronto Public Library Los Angeles Public Library The Boston Public Library
6. KNJIŽNIČNA GRAĐA 6.1 Nabava građe	- obogaćanje knjižničnih zbirki i informacijskih izvora te poboljšanje načina na koji je građa dostupna kako bi se zadovoljile sve potrebe različitih skupina korisnika - povećati broj elektroničkih knjiga, elektroničkih izvora i druge elektroničke građe	London Public Library CityLibraries Townsville
6.2 Zaštita građe	- započeti razvoj plana za očuvanje digitalizirane građe - razvoj plana očuvanja i zaštite posebnih zbirki	The Boston Public Library Los Angeles Public Library
6.3 Digitalizacija građe	- izraditi plan digitalizacije zavičajne zbirke	CityLibraries Townsville
7. POBOLJŠANJE PRISTUPA GRAĐI I DOSTUPNOSTI FONDA	- poboljšanje pristupa građi, tehnologiji i alatima u knjižnici kroz redefiniranje politike posudbe u skladu s filozofijom „korisnik je na prvom mjestu“ - osigurati da web stranica knjižnice omogućuje jednostavan pristup zbirkama i uslugama - istražiti dijeljenje resursa, usluga i programa u mobilnom okruženju - poboljšati pristup elektroničkim knjigama i drugim elektroničkim	London Public Library CityLibraries Townsville The Boston Public Library

	sadržajima - istražiti i razviti alternativne načine dostave građe korisnicima koji nisu u mogućnosti doći u prostore knjižnice	Auckland Libraries
8. KNJIŽNIČNO OSOBLJE 8.1 Stručno usavršavanje djelatnika	-povećati kapacitete knjižničnog osoblja kako bi stvorili konstruktivan i pozitivan stav kroz podučavanje, mentorstvo - pružiti poduku knjižničnom osoblju u odnosu s korisnicima koji dolaze iz drugih kultura	CityLibraries Townsville
8.2 Novi djelatnici	-prepoznati prilike za primanje volontera u knjižnicu	CityLibraries Townsville
9. SURADNJA	- potražiti prilike za kreativnu i inovativnu suradnju - razviti partnerstvo s obrazovnim, poslovnim, vladinim organizacijama i drugim organizacijama u zajednici - razmotriti sadašnja partnerstva, identificirati propuštene prilike i razviti plan za buduću suradnju - raditi s drugim knjižnicama i povezanim institucijama na doprinosu razvoja knjižničarstva	CityLibraries Townsville The Boston Public Library
10. UTJECAJ KNJIŽNICE NA OKOLIŠ	- poboljšati postojeće napore u području zaštite okoliša i recikliranja - razviti plan kako da knjižnica postane „zelenija“	The Boston Public Library

Tablica 18. Teme na koje se odnose planirane aktivnosti u ispitanim strateškim planovima inozemnih narodnih knjižnica

Iz tablice, tj. iz navedenih primjera planiranih aktivnosti, koji su preneseni uglavnom doslovno iz strateških planova, vidljivo je da su planirane aktivnosti u različitim strateškim planovima podjednako konkretne, odnosno općenite. Planirane aktivnosti su specifičnije od posebnih ciljeva, ali su i dalje u određenoj mjeri općenite.

6.4.9 PRAĆENJE I EVALUACIJA POSTIGNUTOG

Kako bi proces strateškog planiranja bio što uspješniji, korisno je i odrediti metode za evaluaciju onoga što se postiglo i za praćenje postignutih rezultata. To će omogućiti knjižnici da procijeni koliko je od onoga što je planirano uspjela ostvariti, i te informacije mogu joj biti korisne u daljnjem procesu strateškog planiranja. Zbog toga kao zadnjih kriterij za analizu odabrala sam utvrditi koliko je knjižnica posvetilo pažnju važnosti evaluacije postignutog i koje su metode za evaluaciju određene.

6.4.9.1 HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE

Rezultati pokazuju kako je veliki broj ispitanih knjižnica, njih 21 od ukupno 31, svjesno važnosti evaluacije postignutog, pa se na određeni način u svojim strateškim planovima dotiču metoda evaluacije. Od 21 strateškog plana, njih 6 ne sadrži eksplicitan dio koji govori kako će se provoditi evaluacija, ali sadrže određene pokazatelje uspješnosti ili očekivane rezultate pa je razumljivo za pretpostaviti kako će oni služiti za procjenu rada i kako su te knjižnice svjesne važnosti evaluacije. Ukupno 20 planova sadrži konkretne pokazatelje uspješnosti, dok u jednom planu, iako sadrži navod o provođenju evaluacije, konkretni podaci koji će se uzimati u obzir nisu navedeni.

Što se tiče metoda provođenja evaluacije, većina knjižnica navodi analizu statističkih podataka, odnosno analizu navedenih pokazatelja uspješnosti kao metodu evaluacije (kvantitativni pristup), pa možemo zaključiti kako je to zapravo najčešća korištena metoda za evaluaciju, dok šest knjižnica u svom strateškom planu, osim analize statističkih podataka, kao metodu evaluacije navodi i provođenje istraživanja mišljenja korisnika (kvalitativni pristup), što je svakako pohvalno i može pružiti knjižnici vrlo vrijedne povratne informacije.

6.4.9.2 INOZEMNE NARODNE KNJIŽNICE

10 od 15 ispitanih inozemnih knjižnica u svojim je planovima navelo provođenje evaluacije onoga što će se postići. Možemo zaključiti kako je većina ispitanih knjižnica svjesna važnosti evaluacije postignutog. Međutim, konkretne metode provođenja evaluacije zastupljene su u malom broju planova. Od 10 planova koji spominju evaluaciju, njih 4 spominje provođenje procesa evaluacije, ali ne i metode kojima će se evaluirati postignuto, a samo 6 planova sadrži informacije o tome kako će se provoditi proces evaluacije i koje će se metode koristiti. Strateški plan New Orleans Public Library ne spominje evaluaciju eksplicitno, ali nudi mogućnost davanja povratne informacije o strateškom planu putem online obrasca

Metode se odnose na analizu statističkih podataka, odnosno pokazatelja uspješnosti (kvantitativne metode), te istraživanje mišljenja korisnika (kvalitativne metode). Od ukupno 6 planova koji se osvrću na metode evaluacije postignutog, gotovo svi (njih 5) navode provedbu i kvantitativnih i kvalitativnih metoda evaluacije, dok već spomenuta New Orleans Public Library putem online obrasca skuplja povratne informacije od korisnika, vezane za strateški

plan, pa možemo reći kako će koristiti kvalitativne metode za evaluaciju, dok pokazatelje uspješnosti ne spominje.

6.5 USPOREDBA STRATEŠKIH PLANOVA

U prethodnom poglavlju strateški planovi bili su analizirani po zadanim kriterijima, i prikazani su rezultati analize, a u ovom poglavlju biti će prikazan konačan osvrt na strateške planove knjižnica u cjelini, na usporedbu strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica međusobno, a onda i na usporedbu strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica sa strateškim planovima odabranih inozemnih narodnih knjižnica.

6.5.1 STRATEŠKI PLANOWI HRVATSKIH NARODNIH KNJIŽNICA

Kao što je već spomenuto, broj hrvatskih narodnih knjižnica koje su izradile strateške planove je relativno malen, izraženo u postotku, 11,5% knjižnica objavilo je svoje strateške planove na Internetu. Opet ću ponoviti kako je moguće da to nije točan broj knjižnica koje izrađuju strateške planove budući da postoji mogućnost kako ih neke jednostavno nisu objavile na svojim web stranicama, pa taj postotak treba uzeti sa zadržkom. Premda se taj postotak čini malen, smatram kako je ipak pohvalno što postoji toliki broj knjižnica koje su svjesne važnosti strateškog planiranja i koje izrađuju svoje strateške planove. Veliki broj knjižnica koje nemaju svoje strateške planove nemaju niti svoje web stranice i u velikom broju slučajeva radi se o manjim knjižnicama, u manjim mjestima, koje imaju manji broj korisnika i vjerojatno nemaju dovoljno sredstava ili dovoljno stručnog kadra za izradu i objavljivanje svojih strateških planova.

Objavljivanje strateških planova na internetu smatram vrlo pozitivnim jer na taj način druge knjižnice mogu dobiti uvid u to što strateški plan knjižnice treba obuhvaćati i kako on izgleda u praksi. Zbog dostupnosti strateških planova knjižnica na internetu, ne čudi kako su pojedine knjižnice u izradi svojih strateških planova “posudile” određene dijelove strateškog plana od drugih knjižnica. “Prepisivanje” nije nešto pohvalno, međutim, smatram kako nema potrebe za prozivanjem knjižnica koje su “prepisivale”, jer ipak se radi o manjim dijelovima strateškog plana koji su prepisani. Te knjižnice su u konačnici ipak morale posvetiti vrijeme i napore da sastave svoj strateški plan, i smatram da je činjenica da su izradile taj dokument, unatoč prepisanim dijelovima, ipak pozitivna stvar sama za sebe, a uostalom, moguće je kako su knjižnice i zajednički radile na izradi svojih strateških planova, pa se zbog toga određeni dijelovi ponavljaju. Strateško planiranje je i dalje nešto što je još uvijek novo za knjižničare u

Hrvatskoj i razumljivo je da će obratiti pažnju na ono što po tom pitanju rade druge knjižnice, te da će se na njih ugledati, pa i pokušati imitirati ono što druge knjižnice rade. To je ipak dio procesa učenja, a o strateškom planiranju u knjižnicama svakako trebamo naučiti još mnogo toga.

Iako ispitane hrvatske narodne knjižnice i njihovi strateški planovi imaju dosta sličnosti, ipak postoje određene razlike.

Ispitane hrvatske narodne knjižnice razlikuju se u nekoliko aspekata:

- djeluju u zajednicama različite veličine i prema tome imaju različit broj korisnika
- u nekim slučajevima struktura korisnika je različita (Npr. u slučaju Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek koja ima dvojnu ulogu)
- razlike u dostupnim financijskim sredstvima
- razlike u stručnom kadru.

Zbog ovih različitosti očekivano je kako se strateški planovi međusobno razlikuju u određenoj mjeri, što je vidljivo u prethodnom poglavlju kroz prikazane rezultate istraživanja u kojima se neke vrijednosti prilično razlikuju.

Knjižnice će, ovisno o dostupnim sredstvima, stručnom kadru ali i razini svijesti o važnosti strateškog planiranja, svoje strateške planove razraditi više ili manje detaljno, odnosno više ili manje opširno. Poneke knjižnice svoje su strateške planove sastavile vrlo šturo i navele samo najosnovnije informacije, i njihovi planovi su vrlo malog opsega poput npr. Gradske knjižnice Crikvenica, Gradske knjižnice i čitaonice Đakovo ili Narodne knjižnice i čitaonice Novi Vinodolski. Strateški planovi svakako ne bi trebali biti suviše šturi i ipak bi trebali sadržavati određene informacije, ali ne bi trebalo ići niti u drugu krajnost i napisati suviše opširan strateški plan, jer strateški plan po svojoj prirodi nije toliko konkretan kao druge vrste planova i svakako da postoji određena “apstraktnost” u vezi strateškog plana i on ne bi trebao sadržavati najsitnije detalje, te bi u konačnici trebao bi biti pregledan i čitljiv. Najopširniji strateški plan među hrvatskim narodnim knjižnicama je svakako strateški plan Knjižnica grada Zagreba. Budući da se tu radi o mreži knjižnica u najvećem hrvatskom gradu, to je zapravo očekivano. Prilično opsežne strateške planove imaju i Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci, te Gradska knjižnica Solin. Trebalo bi naći nekakvu “zlatnu sredinu” i napisati strateški plan koji će sadržavati sve potrebne elemente ali neće biti nepotrebno opširan i nepregledan.

Većina ispitanih narodnih knjižnica navodi ciljeve čiji se sadržaj u velikoj mjeri poklapa, i u tom elementu nema neke prevelike razlike, ali one postaju vidljive kada se radi o elementu planiranih aktivnosti. Upravo zbog već nabrojanih različitih karakteristika ispitanih knjižnica, planirane aktivnosti uvelike se razlikuju od jedne knjižnice do druge. Knjižnice koje imaju veći broj korisnika, veći stručni kadar i više dostupnih sredstava, imati će mnogobrojnije planirane aktivnosti, te će planirane aktivnosti biti konkretnije. Smatram kako je veliki broj strateških planova dobro razradio ovaj element, a izdvojila bih sljedeće: strateški plan Knjižnica Grada Zagreba, Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, Pučke knjižnice i čitaonice Daruvar, Gradske knjižnice Đurđevac, Gradske knjižnice Ivan Goran Kovačić Karlovac, Gradske knjižnice Otok, Gradske knjižnice i čitaonice Pula, Gradske knjižnice Rijeka, Gradske knjižnice Slatina, Hrvatske narodne knjižnice Antonio Rendić Ivanović, te Hrvatske knjižnice za slijepe. Postoji manji broj planova čije su aktivnosti definirane vrlo šturo, a određen broj njih (6) nema izričito definirane aktivnosti za ostvarenje ciljeva, iako u većini slučajeva u svojim strateškim planovima ipak najavljuju određene korake koje planiraju poduzeti.

Zadnja stvar koju bih istaknula u ovoj usporedbi strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica je njihov izgled i sadržaj koji se odnosi na neke dodatne elemente koji nisu navedeni kao obavezni dijelovi strateškog plana. Poneke knjižnice su se očigledno više potrudile od drugih kada se radi o dizajnu strateškog plana i nekim dodatnim elementima kojima su obogatile svoj strateški plan, pa smatram bitnim i to spomenuti.

Premda dizajn sam za sebe ne utječe na kvalitetu sadržaja strateškog plana, koja bi ipak trebala biti na prvom mjestu, čitanje crnog teksta na bijeloj pozadini može postati zamorno, pogotovo ako se radi o dokumentu sa više desetaka stranica, i pohvalno je što su određene knjižnice uložile napore i u to da svoje strateške planove učine vizualno atraktivnijima, što ih onda čini i čitljivijima. Kao primjer izdvojila bih sljedeće knjižnice: Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac, Knjižnica i čitaonica Popovača, te Knjižnica i čitaonica grada Preloga. Kao što je već spomenuto, dizajn ne znači kvalitetu a sadržaj samog strateškog plana ipak je bitniji, tako da smatram kako drugim knjižnicama manjak zanimljivog dizajna ne bi trebalo previše zamjeriti.

Dodatni elementi u strateškom planu su također nešto što pravi razliku među strateškim planovima i koje su pojedine knjižnice uključile u svoje planove, dok druge nisu. U literaturi se jasno navodi koje elemente strateški planovi knjižnice moraju sadržavati i to je ono što bi trebalo biti najbitnije za uključiti u svoj strateški plan, ali nije na odmet navesti i neke dodatne

elemente koji mogu obogatiti strateški plan i učiniti ga zanimljivijim za čitanje. To su npr. dodatne informacije o knjižnici, njezinoj povijesti, ustrojstvu i organizaciji. Iako je pozitivno uključiti neke dodatne elemente, treba voditi računa da ih se ne navodi previše opširno i da je fokus ipak na onim elementima koji su važni za sam proces strateškog planiranja i koji bi trebali biti sadržani u svakom strateškom planu.

Iz iščitavanja svih dostupnih strateških planova hrvatskih knjižnica jasno je kako se oni razlikuju po svome sadržaju i kvaliteti. Za kraj ovog osvrta izdvojila bih planove koji su, po mojoj procjeni, najkvalitetniji, odnosno sadrže sve, ili većinu elemenata koje bi strateški planovi morali sadržavati, u kojima su ti elementi dobro razrađeni, te koji su pregledni i imaju dobru strukturu. To su planovi sljedećih knjižnica:

- Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar
- Općinska narodna knjižnica Drenovci
- Gradska knjižnica Đurđevac
- Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac
- Knjižnica i čitaonica Kutina
- Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek
- Gradska knjižnica Otok
- Gradska knjižnica i čitaonica Pula
- Gradska knjižnica Rijeka
- Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović
- Knjižnice grada Zagreba
- Hrvatska knjižnica za slijepe.

Strateški planovi knjižnica koje nisam nabrojala nisu nužno loši ili nekvalitetni, većina njih ima dobro razrađenih elemenata, ali im pojedini elementi nedostaju, pojedini su slabije razrađeni ili su planovi u cjelini manje pregledni i čitljivi. To se, naravno, sve može ispraviti u daljnjem procesu strateškog planiranja, jer upravo evaluacija i ispravljanje onog što nije bilo dobro jest sastavni dio tog procesa.

6.5.2 STRATEŠKI PLANOWI HRVATSKIH NARODNIH KNJIŽNICA U ODNOSU NA ODABRANE STRATEŠKE PLANOVE INOZEMNIH NARODNIH KNJIŽNICA

Proučavajući strateške planove odabranih inozemnih knjižnica primjetila sam određene sličnosti i razlike u odnosu na planove hrvatskih narodnih knjižnica. Treba imati na umu kako

su odabrane inozemne knjižnice koje se nalaze u gospodarski mnogo razvijenijim državama što znači da postoje određene razlike što se tiče djelovanja samih knjižnica i, njihovih mogućnosti i to se vidi u njihovim strateškim planovima.

Kako bih što bolje istaknula sličnosti, odnosno razlike između strateških planova hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica, proći ću još jednom kroz rezultate istraživanja po svim zadanim kriterijima i ukratko prokomentirati rezultate jedne i druge grupe knjižnica, te ih usporediti, a nakon toga ću dati konačan osvrt na usporedbu strateških planova jedne i druge grupe knjižnica.

6.5.2.1 FORMAT I OPSEG STRATEŠKOG PLANA

Vidljivo je kako su i hrvatske i inozemne knjižnice svjesne činjenice važnosti izrade formalnog dokumenta strategije u podjednakoj mjeri, i u obe grupe knjižnica velika većina strateških planova postoji kao zaseban dokument.

Što se tiče formata strateškog plana, format PDF je najzastupljeniji i kod hrvatskih (71%) i kod inozemnih knjižnica (87%). Kod inozemnih knjižnica je zastupljen u nešto većem postotku, kao što je vidljivo, dok kod hrvatskih knjižnica imamo zastupljene i neke druge formate, poput formata DOC, DOCX, te RTF, što kod inozemnih knjižnica nije slučaj. Knjižnice grada Zagreba nude svoj strateški plan u formatu eMagazine, što omogućuje pregledavanje strateškog plana na drugačiji način, kao elektronički časopis koji se može “listati”, što je samo za sebe pohvalno i nudi drugačije iskustvo pregledavanja dokumenta, ali bi trebala, poput npr. London Public Library ili Vancouver Public Library, nuditi svoj plan i u nekom formatu u kojem se dokument može preuzeti, npr. PDF.

Opseg strateškog plana razlikuje se od jedne do druge grupe knjižnica. Kao što je već spomenuto, strateški plan ne bi trebao biti niti previše štur, a niti previše opširan. Prosječan broj stranica strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica je 16,5, a inozemnih narodnih knjižnica 36,9 što je više nego dvostruko više. Naravno, treba uzeti u obzir kako strateški planovi inozemnih narodnih knjižnica su mnogo bogatiji dodatnim sadržajem, fotografijama, ilustracijama, i to zasigurno utječe na njihov opseg.

Strateški planovi inozemnih knjižnica imaju zanimljiviji, dinamičniji dizajn, sadrže različite boje, mnoštvo fotografija, ilustracija, grafikona i tablica, različitih fontova, što zajedno rezultira time da su planovi mnogo pregledniji, a i privlačniji za čitanje. Može se

pretpostaviti kako te knjižnice raspolažu većim sredstvima za izradu strateških planova pa su zbog toga mogle posvetiti više pažnje dizajnu dokumenata strateških planova.

6.5.2.2 VREMENSKO RAZDOBLJE NA KOJE SE STRATEŠKI PLAN ODNOSI

Definirati vremenske rokove u procesu strateškog planiranja vrlo je važno, i samo mali broj ispitanih strateških planova nema definirane te rokove. I kod ispitanih hrvatskih i kod inozemnih knjižnica, udio strateških planova bez definiranih vremenskih rokova je oko 6%.

Što se tiče dužine tih vremenskih razdoblja, prosječni vremenski rok na koji su svoje strateške planove izradile hrvatske knjižnice je 3,4 godine, dok je kod inozemnih knjižnica prosjek veći, i iznosi 4,2 godine, što znači da inozemne knjižnice u prosjeku svoju strategiju planiraju na nešto duži rok.

Važno je strateške planove izrađivati redovito, i kod hrvatskih narodnih knjižnica broj knjižnica koje imaju strateški plan za tekuću godinu je 21 od 31 (oko 64%), dok je kod inozemnih knjižnica nešto veći - 11 od 15 (74%). Knjižnice koje nemaju objavljene aktualne strateške planove, svakako bi ih trebale objaviti što prije.

6.5.2.3 OSNIVANJE KOMISIJE/RADNE GRUPE ZA POSLOVE IZRADE STRATEŠKOG PLANA

Kod hrvatskih narodnih knjižnica, samo njih 9 navodi osnivanje komisije/radne grupe za poslove izrade strateškog plana, odnosno 29%. Kod inozemnih narodnih knjižnica postotak je mnogo veći i iznosi 87%. Razumno bi bilo pretpostaviti, budući da su odabrane inozemne knjižnice veće od hrvatskih narodnih knjižnica, i imaju više sredstava i stručnog kadra, da je to razlog zbog kojeg u većoj mjeri navode osnivanje posebnih radnih grupa, odnosno komisija za poslove strateškog planiranja, dok u Hrvatskim narodnim knjižnicama često već postojeće osoblje knjižnice na sebe preuzme poslove vezane za izradu strateškog plana. Inozemne knjižnice u mnogo većoj mjeri navode uključivanje vanjskih partnera u ovakve radne grupe.

Postoji svakako i mogućnost kako neke knjižnice jednostavno taj podatak nisu istaknule u svom strateškom planu, iako su možda oformile posebno tijelo za poslove izrade plana, ili je jedno takvo tijelo oformljeno ranije.

6.5.2.4 POZIVANJE KNJIŽNICE NA NADREĐENU INSTITUCIJU

Prilikom razrade vlastite strategije, knjižnica bi trebala obratiti pažnju na strategije nadređenih institucija, ili strategije zajednica u kojima djeluju, npr. strategije svoga grada. Budući da se u ovom istraživanju radi o narodnim knjižnicama koje uglavnom nemaju nekakvu krovnu instituciju, očekivano je kako se nisu u velikoj mjeri pozvale na strategije i vrijednosti drugih. Kod hrvatskih knjižnica, samo dvije knjižnice navode da su prilikom procesa izrade svoje strategije uzele u obzir strategije svojih gradova. Što se tiče inozemnih narodnih knjižnica situacija je nešto drugačija. Knjižnice nemaju svojih nadređenih ustanova, ali u nešto većoj mjeri se referiraju na strategije svojih zajednica, pa tako ih trećina navodi strategije svojih gradova ili općina u kojima djeluju kao izvor za vlastitu strategiju.

6.5.2.5 IZJAVA O MISIJI, VIZIJI I VRIJEDNOSTIMA KNJIŽNICE

Zastupljenost elemenata misije, vizije i vrijednosti knjižnica kod inozemnih narodnih knjižnica nešto je drugačija nego što je to slučaj s ispitanim hrvatskim narodnim knjižnicama. Misija i vizija nisu prisutan element u svakom strateškom planu ispitanih inozemnih narodnih knjižnica, nego su zastupljene u nešto manjoj mjeri, osobito izjava o viziji knjižnice.

Shvaćanje elementa misije podjednako je i kod hrvatskih i kod inozemnih knjižnica – većina ih taj element navodi u obliku u kojem je opisan u literature, dok kod elementa vizije, pojedine inozemne knjižnice imaju drugačije shvaćanje, pa ga navode na nešto drugačiji način, ne kao željenu sliku knjižnice u budućnosti, nego im se vizija odnosi na sadašnjost.

Vrijednosti knjižnice kod inozemnih knjižnica su element koji je nešto zastupljeniji od elemenata misije i vizije. Kod hrvatskih narodnih knjižnica, postoji određena dvosmislenost u shvaćanju tog elementa – neke knjižnice pod tim elementom navode njegovanje općih vrijednosti demokratskog društva, dok neke knjižnice navode vrijednosti vezane uz rad same knjižnice. Shvaćanje ovog elementa strateškog plana kod inozemnih narodnih knjižnica čini se ujednačenije - uglavnom sve knjižnice navode obe kategorije vrijednosti knjižnice.

6.5.2.6 ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA I UNUTRAŠNJEG STANJA KNJIŽNICE

Ovo je vrlo bitan korak na samom početku procesa strateškog planiranja, i hrvatske i inozemne narodne knjižnice su svjesne važnosti istraživanja. Međutim, postoje određene razlike što se tiče ovog elementa strateškog plana. Hrvatske knjižnice u mnogo većoj mjeri u

svojim planovima ističu metode SWOT i PEST analize, dok inozemne knjižnice to ne čine. Samo dvije navode provođenje SWOT analize, dok ostale uglavnom naglašavaju važnost provođenja takvih analiza u opisu procesa strateškog planiranja, ali nisu toliko fokusirane na prezentiranje rezultata u tom obliku kao što su to hrvatske narodne knjižnice.

Inozemne knjižnice stavljaju veliki naglasak na istraživanje mišljenja korisnika kao sastavni dio procesa izrade strateškog plana. Gotovo sve inozemne knjižnice u svojim strateškim planovima navode ovaj korak kao jako važnu fazu u svom procesu istraživanja u sklopu izrade strateškog plana. Istraživanje mišljenja korisnika provode uglavnom putem anketa na internetu, telefonskih anketa, te u nekim slučajevima i formiranjem fokus grupa i direktnom interakcijom s korisnicima. Ovo je vrlo korisno za knjižnicu zbog toga što na taj način knjižnica dobija veliku količinu vrijednih informacija o sadašnjim i potencijalnim korisnicima, o njihovim informacijskim i drugim potrebama, njihovom mišljenju o knjižnici, njihovom (ne)zadovoljstvu knjižničnim uslugama, i o tome što korisnici u zajednici uopće očekuju od svoje knjižnice. Čini se veoma bitno prilikom procesa strateškog planiranja veliku pažnju obratiti upravo na mišljenja korisnika jer čitava strategija knjižnice se stvara upravo kako bi knjižnica bila što uspješnija u budućnosti, a to može jedino ako uspije odgovoriti na potrebe svojih korisnika i svoje zajednice.

Ne može se reći kako hrvatske knjižnice nisu svjesne važnosti istraživanja mišljenja korisnika, i njih nekoliko spominju takva istraživanja, u sklopu evaluacije strateškog plana. To znači da će knjižnice dobiti informacije od korisnika i da će onda te informacije uzeti u obzir prilikom evaluacije svog strateškog plana, ali i prilikom izrade nove strategije, međutim, kod inozemnih narodnih knjižnica mnogo je veći fokus stavljen na takva istraživanja.

6.5.2.7 CILJEVI

Stvaranje strategije bez definiranja ciljeva je besmisleno, pa ne čudi da je to element koji je zastupljen u svakom ispitanom strateškom planu. Posebne ciljeve definiralo je 81% ispitanih hrvatskih narodnih knjižnica, te 73% ispitanih inozemnih knjižnica. U prosjeku, broj općih ciljeva hrvatskih narodnih knjižnica je 7, dok je broj posebnih ciljeva 11. Kod inozemnih knjižnica prosječni broj općih ciljeva je 6, a broj posebnih ciljeva je 24. Očito je kako inozemne knjižnice opće ciljeve definiraju nešto sažetije, dok su im posebni ciljevi mnogobrojniji.

Svoje ciljeve hrvatske i inozemne knjižnice prezentiraju drugačije. Kod hrvatskih narodnih knjižnica, od ukupno 24 plana koji sadrže opće i posebne ciljeve, njih 17 je razradilo jasnu hijerarhiju ciljeva, dok su to učinile sve ispitane inozemne knjižnice koje u svojim planovima sadrže i opće i posebne ciljeve.

Kod obe grupe knjižnica, opći ciljevi su vrlo općeniti, u većoj ili manjoj mjeri, i zapravo su svojevrsne smjernice za budućnost. Posebni ciljevi su nešto specifičniji, ali i dalje prilično općeniti.

Što se tiče tema na koje se planirani ciljevi odnose, oni se uglavnom poklapaju kod obe grupe knjižnica a tiču se najvažnijih pitanja u vezi djelovanja samih knjižnica, pružanja kvalitetnih usluga i zadovoljavanja svih korisničkih potreba.

6.5.2.8 AKTIVNOSTI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA

Planirane aktivnosti u strateškim planovima su konkretni koraci koje knjižnica planira poduzeti vezano za ostvarivanje svojih ciljeva. Ukupno 24 hrvatske narodne knjižnice u svojim strateškim planovima navode planirane aktivnosti, odnosno 77%. Kod inozemnih narodnih knjižnica taj postotak je nešto manji i iznosi 67%. Prosječan broj planiranih aktivnosti hrvatskih narodnih knjižnica je 38, dok je kod inozemnih narodnih knjižnica nešto veći, 43.

Prilikom prikaza ovog elementa u strateškom planu, 15 od 24 hrvatske narodne knjižnice koje navode ovaj element, aktivnosti su prikazale u hijerarhiji sa općim i posebnim ciljevima, dok ih je 10 navelo planirane aktivnosti kao poseban element. Kod inozemnih narodnih knjižnica, sve knjižnice koje navode planirane aktivnosti prikazale su ih uz pripadajuće opće, odnosno posebne ciljeve, što je svakako preporučljivo.

Što se tiče tema na kojih se planirane aktivnosti odnose, one se uvelike preklapaju u obe grupe ispitanih knjižnica. Teme se tiču: knjižničnih prostora, tehnologije, korisničkih potreba, razvoja knjižničnih usluga i programa, knjižnične građe, poboljšanja pristupa građi, knjižničnog osoblja, poslovanja knjižnice i suradnje.

Ipak, kroz proučavanje planiranih aktivnosti vidljivo je kako ipak postoje neke razlike u poslovanju hrvatskih i inozemnih knjižnica. Inozemne knjižnice u svojim planiranim aktivnostima mnogo su više orijentirane na multikulturalnost. U državama koje se suočavaju sa velikim udjelom stanovništva koji dolaze iz drugih dijelova svijeta, očito je kako su upravo knjižnice preuzele veliku ulogu u promicanju multikulturalnosti i pomaganju novim

članovima zajednica u procesu integracije. Naravno da i u Hrvatskoj knjižnice njeguju multikulturalnost, no ispitane inozemne knjižnice su time okupirane u mnogo većoj mjeri, što je razumljivo budući da se nalaze u državama čije je stanovništvo mnogo raznovrsnije i u mnogo većoj mjeri se susreću s korisnicima iz različitih kultura.

Prilikom proučavanja planiranih aktivnosti primjetila sam i kako jedna inozemna knjižnica posvećuje veliku pažnju utjecaju knjižnice na okoliš, te na to kako bi knjižnično poslovanje moglo biti još “zelenije”, odnosno manje štetno za okoliš. Budući da su hrvatske knjižnice u velikoj mjeri i dalje okupirane time kako uopće dobiti prostor koji će biti adekvatan za knjižnicu, nimalo ne čudi što takve teme nisu bile spominjane u strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica.

6.5.2.9 PRAĆENJE I EVALUACIJA POSTIGNUTOG

U radu je već spomenuta važnost postupka evaluacije za uspješno strateško planiranje. 68% hrvatskih knjižnica navodi u svojim strateškim planovima informacije vezane za provođenje evaluacije, a to čini i 67% ispitanih inozemnih narodnih knjižnica. Vidljivo je da je svijest o važnosti evaluacije strateškog plana podjednaka među knjižnicama, i da ih je većina svjesna te važnosti.

Metode evaluacije koje navode svode se na kvalitativne i kvantitativne metode. Kod hrvatskih narodnih knjižnica kvantitativne metode su više zastupljene, dok inozemne narodne knjižnice uglavnom navode provođenje i kvalitativnih i kvantitativnih metoda u postupku evaluacije postignutog.

Općenito, strateški planovi hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica slični su u smislu da je literatura u vezi strateškog planiranja jasna, jasno je što čini proces strateškog planiranja i osnovne elemente strateškog plana sadrže u većoj mjeri strateški planovi i hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica.

Nadalje, koliko god bile različite zajednice u kojima knjižnice djeluju, i njihove mogućnosti, u konačnici i jedna i druga skupina knjižnica su narodne knjižnice i imaju mnoge sličnosti u svom djelovanju. Kao što je vidljivo iz samog istraživanja, teme kojih se tiču planirani ciljevi i aktivnosti ispitanih knjižnica knjižnica u velikoj mjeri se podudaraju.

S druge strane, razlike u samim knjižnicama rezultiraju i time da se njihovi strateški planovi razlikuju u određenoj mjeri. Inozemne knjižnice ipak imaju nešto bolje razrađene pojedine elemente, npr. u većoj mjeri i mnogo detaljnije opisuju sam proces strateškog

planiranja, a u mnogim slučajevima imaju bolje razrađene ciljeve, posebne ciljeve i planirane aktivnosti. Strateški planovi inozemnih knjižnica posvećuju i više pažnje određenim dodatnim elementima koji nisu zastupljeni u strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica, npr. navode izjave gradonačelnika, ravnatelja i zaposlenika knjižnice i informacije o njima, a također i prilažu mnoštvo fotografija uz tekst, kao i grafikone i tablice. Kao što je već spomenuto, dizajn strateških planova inozemnih knjižnica mnogo je dinamičniji.

Međutim, smatram kako hrvatske knjižnice koje su izradile svoje strateške planove, kada uzmemo u obzir njihove mogućnosti i okruženje u kojem djeluju, a koje se uvelike razlikuju od odabranih inozemnih knjižnica, ne zaostaju mnogo. Da, njihovi planovi su siromašniji dodatnim sadržajima i nemaju toliko interesantan dizajn, ali u velikoj mjeri sadrže one bitne elemente koji bi strateški planovi trebali sadržavati i u velikoj mjeri ih dobro razrađuju. Naravno da ima mnogo prostora za napredak, pogotovo kod knjižnica čiji strateški planovi ne sadrže sve ili većinu potrebnih elemenata, ali očito je kako svijest o strateškom planiranju u hrvatskim knjižnicama postoji, i raste, i zasigurno će nastaviti rasti u budućnosti, te ćemo s godinama moći očekivati sve veći broj objavljenih strateških planova, a s rastom svijesti o važnosti strateškog planiranja možemo se s pravom nadati kako će rasti i njihova kvaliteta.

7. ZAKLJUČAK

Svakoj je organizaciji, da bi uspješno funkcionirala, potrebno upravljanje. Upravljanje je složeni pojam koji se odnosi na usmjeravanje organizacije u pravom smjeru da ostvari svoje zadane ciljeve. Upravljanje se ogleda kroz svoje funkcije, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima, te kontrola. Planiranje predstavlja osnovnu funkciju upravljanja, funkciju od koje sve počinje. Planiranje je veoma bitno za knjižnicu jer joj pomaže u suočavanju s neizvjesnom budućnošću i omogućuje joj bolje snalaženje u okruženju u kojem ona djeluje, a koje se neprestano mijenja.

Kako bi dugoročno opstala i bila uspješna, knjižnica mora biti spremna gledati ne samo u bližu, nego i dalju budućnost i posvetiti pažnju stvaranju svoje strategije. Proces strateškog planiranja veoma je složen, ali i neophodan kako bi knjižnica definirala svrhu svog postojanja, svoju viziju za budućnost, svoje dugoročne ciljeve, te načine na koje će te ciljeve ostvariti. Knjižnica će imati brojne prednosti od stvaranja formalnog dokumenta strategije, odnosno strateškog plana.

U Hrvatskim narodnim knjižnicama svijest o važnosti strateškog planiranja nesumnjivo postoji. Broj knjižnica koje imaju objavljene svoje strateške planove i dalje je relativno malen, ako uzmemo u obzir ukupan broj narodnih knjižnica koje u Hrvatskoj djeluju, ali može se zaključiti kako ipak postoji dobar dio knjižnica koje shvaćaju važnost izrade jednog takvog dokumenta, a može se pretpostaviti da će njihov broj u budućnosti rasti.

Analiza strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica otkriva kako postoji veliki broj planova koji sadrže sve, ili gotovo sve elemente koji se u literaturi navode kao obavezni dijelovi strateškog plana, i veliki broj knjižnica ih je razradio na dobar način. Postoji i određeni broj knjižnica koji nije zanemariv, a čiji su planovi nešto slabije kvalitete, u kojima određeni elementi nisu toliko dobro razrađeni ili u potpunosti nedostaju, međutim, s rastom svijesti o važnosti strateškog planiranja u knjižnicama, sigurno će rasti i njihova kvaliteta. Kvaliteta strateških planova zasigurno bi brže rasla kada bi rasla i dostupna sredstva za sam proces strateškog planiranja i izradu dokumenta strateškog plana, ali u nesigurnom okruženju u kakvom se nalaze knjižnice u Hrvatskoj, to nije nešto na što bi one mogle računati sa sigurnošću.

Istraživanje je također uključivalo i strateške planove inozemnih narodnih knjižnica. Cilj je bio odabrati određeni broj knjižnica u svijetu koje su također narodne knjižnice, a zbog

jezične barijere izbor je pao isključivo na knjižnice u zemljama engleskog govornog područja. Odabrane knjižnice djeluju u državama koje su gospodarski mnogo razvijenije od Hrvatske i to se odražava u njihovim strateškim planovima. Iako su uočljive mnoge sličnosti, razlike nije bilo teško zamijetiti. Vidljiva je razlika u izgledu, dizajnu, i sadržaju koji je u slučaju inozemnih knjižnica često mnogo bogatiji, a pojedini elementi su bolje razrađeni. Očito je kako odabrane inozemne knjižnice raspolažu s više sredstava i stručnog kadra za izradu svojih strateških planova, ali ako stavimo na stranu izgled i dizajn, i fokusiramo se na sadržaj strateških planova, smatram kako hrvatske narodne knjižnice, s obzirom na svoje mogućnosti, ne zaostaju u tolikoj mjeri i, kao što je već spomenuto, postoji određeni broj planova koji sadrže sve ono što bi, prema literaturi, jedan strateški plan trebao sadržavati. Ostale knjižnice zaostaju u većoj ili manjoj mjeri, i prostora za napredak uvijek ima. Evaluacija strategije je bitan dio procesa strateškog planiranja i knjižnice bi trebale kontinuirano pratiti ono što se je, odnosno nije, ostvarilo, ispravljati ono što ne funkcionira, i na taj način poboljšavati svoje strategije u budućnosti. Knjižnice ne bi trebale imati strah od izrade i objave dokumenata strateškog plana, jer strategija ne bi trebala biti nešto što je “zapisano u kamenu”, dapače, strategija je ovisna o promjenama koje utječu na rad knjižnice, i svakako ju treba evaluirati i, po potrebi, mijenjati.

8. LITERATURA

1. Bennett, R. Management. Zagreb: Informator, Potecon, 1994.
2. Buble, M. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, 2006.
3. Ciljevi. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. (2012.) URL: <http://www.nsk.hr/ciljevi/>
4. Corrall, S. Strategic planning in academic libraries. // Encyclopedia of Library and Information Science. / edited by Miram A. Drake. 2nd. ed. New York, Basel: Marcel Dekker, inc., cop. 2003.
5. Donlon, P. Strategic Planning in National Libraries. // IFLA Journal 17, 4(1991), str. 395-399.
6. Dujanić, M. Menadžment : udžbenik za specijalistički studij. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007.
7. Evans, E. Management Techniques for Librarians. New York, San Francisco, London: Academic Press, cop. 1976.
8. Evans, G. E.; Layzell Ward, P.; Rugaas, B. Management basics for information professionals. New York, London: Neal-Schuman Publishers, inc., cop. 2000.
9. Format. Merriam-Webster dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/format>
10. Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja. 2. Izd. Zagreb: Effectus, 2015.
11. Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library management 15, 1(1994), str. 7-18.
12. Jurevicious, O. SWOT Analysis – Do It Properly!. Strategic Management Insight. (2013.). URL: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html>
13. Jurić, M. Rezultati evaluacije: knjižnice. // Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 190-200.
14. Kreitner, R. Management. 11th. ed. Boston, New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, cop. 2009
15. Kumar, K. Library Management in Electronic Environment. New Delhi: Har-Anand publications, cop. 2007.
16. Majstorović, Z.; Čelić-Tica, V.; Lešić J. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnica u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2(2013), str. 35-70. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/170254>
17. Mihalić, M. Mjere li samo pokazatelji uspješnosti vrijednost knjižnica? : Prema vrednovanju društvenih ciljeva organizacija u kulturi. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012), str. 29-44. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/137946>
18. Misija i vizija. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. (2012.). URL: <http://www.nsk.hr/misija-vizija/>

19. Murphy, R.M. Managing Strategic Change: An Executive Overview. Carlisle: U.S. Army War College, 2003. Str. 12. URL: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/murphymgttext.pdf>
20. Nacrt strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.-2020. URL: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850>
21. Nacrt strateškog plana Gradske knjižnice i čitaonice Hvar 2012.-2014.god. URL: <http://www.knjiznicahvar.hr/pdf/nacrt-strateskog-plana-gradske-knjiznice-i-citaonice-hvar.pdf>
22. Pacios, R.A. Strategic plans and long-range plans: is there a difference?. // Library management 25, 6/7(2004), str. 259-269.
23. Parent, R.H. Strategic planning for library associations. // IFLA Journal 14, 4(1988), str. 343-353.
24. Patton, M. Q. How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park, Calif: Sage Publications, cop. 1987.
25. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.
26. Planning. Merriam-Webster dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/planning>
27. Portal narodnih knjižnica. URL: <http://www.knjiznica.hr/home.php>
28. Sikavica, P. ; Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, 2004.
29. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2016. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. 2016. URL: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf
30. Steiner, G.A. Strategic Planning. New York, London, Toronto, Sydney: Simon & Schuster, 2008.
31. Strategija razvoja narodnih knjižnica Republike Hrvatske 2013.-2015. (prijedlog). URL: http://www.hkdrustvo.hr/clanovi/alib/datoteke/file/STRATEGIJA_RAZVOJA_NAR_KNJ_RH_21-9.doc
32. Stueart, R.D.; Moran, B.B. Library and Information Center Management. 4th. ed. Englewood, Colorado: Libraries unlimited, inc., 1993.
33. Weihrich, H.; Koontz, H. Menadžment. Zagreb: Mate, 1998.
34. Wilson, A. The Planning Approach to Library Management. London: Library Association, cop. 1979.
35. Wilson, R.M.S.; Gilligan C. Strategic marketing management : Planning, implementation and control. 2nd ed. Oxford, etc. : Butterworth, Heinemann, 1997.
36. Zlatar, A. Strateško planiranje i kulturna politika u Gradu Zagrebu (2001. – 2005.) // Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 122-137.

STRATEŠKI PLANOVI

1. Auckland Libraries - <http://www.aucklandlibraries.govt.nz/EN/About/Documents/futuredirectionsfull.pdf>
2. Brantford Public Library - https://brantford.library.on.ca/files/pdfs/about/Strategic_Plan_Overview_2012.pdf
3. Centar za kulturu Čepin - http://www.czk-cepina.hr/images/dokumenti/strateski_plan_2015.-2017.pdf
4. CityLibraries Townsville - https://www.townsville.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0023/5099/TCC_CITYLIBRARIES_v7_web.pdf
5. Dublin City Public Libraries - <https://www.dublincity.ie/sites/default/files/content/RecreationandCulture/libraries/About%20Us/Documents/Development-Plan-for-Dublin-City-Public-Libraries.pdf>
6. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek - http://www.gskos.unios.hr/files/Strategija%20GISKO%202016_-2020_.pdf
7. Gradska knjižnica "Franjo Marković" Križevci - <http://www.knjiznica-krizevci.hr/foto/dokumenti/dokumenti/Strategija%20razvoja%20Knji%C5%BEnice%202015.%20-%202017.pdf>
8. Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje - <http://www.gkml.hr/wp-content/uploads/2015/09/STRATE%C5%A0KI-PLAN-GRADSKE-KNJI%C5%BDNICE-2015-2018.pdf>
9. Gradska knjižnica Crikvenica - <http://www.knjiznica-crikvenica.hr/index.php/otvorenost/misija-poslanje>
10. Gradska knjižnica Đurđevac - <https://knjiznica-djurdjevac.hr/wp-content/uploads/2016/02/strateski-plan-2013.pdf>
11. Gradska knjižnica i čitaonica "Mladen Kerstner" Ludbreg - <http://www.knjiznica-ludbreg.hr/foto/dokumenti/Ludbreg%20Strate%C5%A1ki%20plan%20do%202020.pdf>
12. Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo - <http://kultura-djakovo.com/knjiznica/index.php/pocetna/sluzbeni-dokumenti>
13. Gradska knjižnica i čitaonica Hvar - <http://www.knjiznicahvar.hr/pdf/Strateski-plan-gradske-knjiznice-i-citaonice-hvar.pdf>
14. Gradska knjižnica i čitaonica Pula - http://www.gkc-pula.hr/site_media/media/cms_page_media/55/Strategija%20razvoja%20Gradske%20knjiznice%20i%20citaonice%20Pula%202013.-2019..pdf
15. Gradska knjižnica i čitaonica Slatina - <http://www.knjiznica-slatina.hr/dokumenti/>
16. Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci - http://knjiznice.nsk.hr/vinkovci/wp-content/uploads/sites/5/2015/07/strateski_plan.pdf
17. Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica - <http://www.knjiznicavirovitica.hr/files/Strategija%20Gradska%20knjiznica%20i%20citaonica%20u%20Virovitici.pdf>
18. Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac - http://www.gkka.hr/wp-content/uploads/2015/01/STRATEGIJA-GKKA-2016_2020.pdf

19. Gradska knjižnica Otok - http://www.otok.hr/grad_otok.php?id_sad=337
20. Gradska knjižnica Rijeka - <http://gkr.hr/O-nama/Sluzbene-informacije>
21. Gradska knjižnica Slavonski Brod -
http://www.gksb.hr/images/dokumenti/Nacrt_Strategije_razvoja_Gradske_knjiznice_Slavonski_Brod.pdf
22. Gradska knjižnica Solin -
<http://www.knjiznicasolin.hr/images/stories/pravno/Strate%C5%A1ki%20plan%20Gradske%20knji%C5%BEnice%20Solin%202016%20-%202018.pdf>
23. Gradska knjižnica Trogir - <http://gkt.hr/odjeli-i-usluge/dokumenti/plan/>
24. Gradska knjižnica Vodice -
http://www.gkv.hr/images/Dokumenti/STRATE%C5%A0KI_PLAN_I_RAZVOJNI_PROGRAMI_2013-2017.pdf
25. Hrvatska knjižnica za slijepe - <http://www.hkzasl.hr/akti%20knjiznice.html>
26. Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović - http://moj-otok.com/wp/ari/files/2013/02/strateski-plan-knjiznica_2016-2020.pdf
27. Knjižnica i čitaonica "Fran Galović" Koprivnica - <http://www.knjiznica-koprivnica.hr/knjiznica/defaultcont.asp?id=22&n=2>
28. Knjižnica i čitaonica grada Preloga -
<https://www.dropbox.com/sh/57mw2wodr6wli4h/AADG0lYxhlW-xygYdCRqGaZYa/KIC%20Prelog%20STRATEGIJA%202016.%20-%202019.pdf?dl=0>
29. Knjižnica i čitaonica Kutina - <http://www.knjiznica-kutina.hr/wp-content/uploads/2013/09/STRATE%C5%A0KI-PLAN-2015-2018.pdf>
30. Knjižnica i čitaonica Popovača - <http://www.knjiznica-popovaca.hr/wp-content/uploads/2015/09/Strate%C5%A1ki-plan-K%C4%8C-Popova%C4%8Da-2016.-2018..pdf>
31. Knjižnice grada Zagreba - <http://www.kgz.hr/hr/o-nama/misija-vizija-i-strategija/222>
32. London Public Library -
http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/strategic_plan_2014_2017_final%20for%20web.pdf
33. Los Angeles Public Library -
https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf
34. Melbourne Library Services -
<https://www.melbourne.vic.gov.au/SiteCollectionDocuments/mls-strategic-plan-2008-2018.pdf>
35. Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski - <http://nck.hr/strateski-plan>
36. Narodna knjižnica i čitaonica Murter - <http://www.nkcm.hr/stranice/vazniji-akti-nkcm-a/16.html>
37. Nashville Public Library -
https://issuu.com/nashvillepubliclibrary/docs/strategic_plan_proof
38. New Orleans Public Library - <http://www.nolalibrary.org/page/202/mission-statement-vision-statement-core-values-strategic-plan/224/mission-statement-vision-statement>

39. New York Public Library - <https://www.nypl.org/sites/default/files/2017-2021-plan-of-service.pdf>
40. Općinska narodna knjižnica Drenovci - <http://www.knjiznica-drenovci.hr/wp-content/uploads/2016/07/STRATE%C5%A0KI-PLAN-KNJI%C5%BDNICE.pdf>
41. Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar - http://knjiznica-daruvar.hr/wp-content/uploads/2016/02/nacrt_strateskog_plana_pkic2.pdf
42. Southaustralian Public Library Network - http://www.libraries.sa.gov.au/contentFile.aspx?filename=SAPLN_tomorrow%27s_libraries_digital_edition%203.pdf
43. The Boston Public Library - <http://www.bpl.org/compass/files/2012/05/bpl-compass-report-final-spreads-LR.pdf>
44. The Seattle Public Library - https://www.spl.org/Documents/about/strategic_plan.pdf
45. Toronto Public Library - <http://www.torontopubliclibrary.ca/content/about-the-library/strategic-plan/pdfs/strat-plan-2016-2019.pdf>
46. Vancouver Public Library - <https://cld.bz/B463A0r>